

---

# DIPLOMARBEIT

---

Herr Ing.  
**René Franz Pilz**

**Konzerninternes Marketing-  
konzept für die IT-Abteilung  
eines internationalen Entwick-  
lungs-, Fertigungs- und Ver-  
triebsspezialist mit Schweizer  
Herkunft mit besonderer Fo-  
kussierung auf den Mehrwert  
einer konzerninternen IT**

Mittweida, 2016

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Konzerninternes Marketing- konzept für die IT-Abteilung eines internationalen Entwick- lungs-, Fertigungs- und Ver- triebsspezialist mit Schweizer Herkunft mit besonderer Fo- kussierung auf den Mehrwert einer konzerninternen IT**

Autor:

**Herr Ing. René Franz Pilz**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW12wBA-F**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Einreichung:

**Mittweida, 31.10.2016**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2016**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Pilz, René Franz:

Konzerninternes Marketingkonzept für die IT-Abteilung eines internationalen Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebsspezialist mit Schweizer Herkunft mit besonderer Fokussierung auf den Mehrwert einer konzerninternen IT.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2016

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einem gruppeninternen Marketingkonzept für die IT Abteilung eines Schweizer Industrieunternehmens, wobei das Konzept des KKV – komparativer Konkurrenzvorteil – angewendet wurde. Es wird das Verhältnis Fachbereich zu IT Abteilung unter dem Blickwinkel einer Kunden-Lieferantenbeziehung betrachtet, um die entsprechende Literatur anwenden zu können; des Weiteren wird versucht, den Nettonutzensvorteil eines ausgewählten Standardproduktes der IT Abteilung für den Fachbereich zu berechnen. Abgerundet wird die Arbeit mit einer möglichen Strategie zur Früherkennung von Chancen und Risiken die sich aus diesem besonderen Naheverhältnis ergeben.

# Inhalt

<b>Inhalt .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungs-/Begriffsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1      Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Problemstellung.....</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Zielsetzung.....</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Methodisches Vorgehen.....</i>	<i>3</i>
<b>2      Konzerninternes IT Marketing der SFS .....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Grundlagen.....</i>	<i>5</i>
2.1.1      Komparativer Konkurrenzvorteil („KKV“) .....	5
2.1.2      KKV vs. USP .....	14
2.1.3      Abgrenzungen .....	16
2.2 <i>Anwendung des KKV's auf das konzerninterne IT Marketing der</i> <i>SFS Gruppe .....</i>	<i>18</i>
2.2.1      Vorstellung der Marktteilnehmer.....	18
2.2.1.1      Vorstellung SFS Gruppe .....	18
2.2.1.2      Zahlen und Fakten .....	22
2.2.1.3      Vorstellung SFS services AG und Corporate IT .....	23
2.2.1.4      Internationalisierung der Corporate IT .....	30
2.2.1.5      Der Fachbereich als Kunde? .....	31
2.2.2      Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen	34
2.2.3      Analyse Stärken der IT Abteilung .....	39
2.2.3.1      Status Quo .....	39

Inhalt	II
2.2.3.2 Benchmark-Vergleich .....	41
2.2.3.3 SWOT-Analyse.....	42
2.2.3.4 Konsequenzen der SWOT-Analyse:.....	48
2.2.4 Ziel der IT Abteilung .....	49
2.2.4.1 Selbstgewählte Ziele .....	50
2.2.4.2 Weitere Ziele auf Basis der KKV-Überlegung.....	55
2.2.5 Transportieren des Ziels zum Fachbereich .....	59
2.2.5.1 Kategorisieren der „Unternehmensziele“ .....	59
2.2.5.2 Bedürfnisse der Kunden .....	61
2.2.5.3 Integrierte Kommunikation.....	62
2.2.5.4 Der Slogan „... because IT runs our business“ .....	65
2.2.6 Kundenzufriedenheit / Kundenbindung innerhalb eines Konzerns? .....	66
2.2.7 KKV: Auflistung des Nettonutzenvorteiles eines ausgewählten Produktes .....	68
2.2.7.1 Grundsätzliche Überlegungen .....	68
2.2.7.2 Der Fragebogen .....	69
2.2.7.3 Ergebnisse der Befragung.....	75
2.3 <i>Ausblick – weitere Möglichkeiten</i> .....	87
2.3.1 Ausrichten der kompletten IT nach dem KKV-Gedanken .....	87
2.3.1.1 Organisationsform .....	87
2.3.1.2 Kommunikation / Qualität .....	90
2.3.2 Mögliche Strategie zur Früherkennung .....	91
2.3.2.1 Früherkennung im Integrationsgeschäft .....	92
2.3.2.2 Früherkennung im Projektgeschäft.....	93
<b>3      <b>Schlussfolgerungen</b></b> .....	<b>98</b>
3.1 <i>Ergebnis</i> .....	98
3.2 <i>Maßnahmen</i> .....	101
3.3 <i>Konsequenzen</i> .....	103
<b>Literatur</b> .....	<b>105</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung</b> .....	<b>113</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Nettonutzendifferenz/Relativer Kundenvorteil .....	6
Abbildung 2: KKV: Anforderungen anbieter- und nachfragerseitig .....	8
Abbildung 3:USP .....	16
Abbildung 4: Organisation SFS Gruppe .....	20
Abbildung 5: Geschäftsaktivitäten .....	21
Abbildung 6: Organigramm SFS services AG .....	24
Abbildung 7: Organisation Corporate IT .....	26
Abbildung 8: Anfragen an den zentralen Helpdesk 2015 .....	28
Abbildung 9: Key-User Organisation .....	30
Abbildung 10: Auswertung CR Archiv 2015 nach Auftraggeber (Segment) .....	32
Abbildung 11: Auswertung CR Archiv 2015 nach Aufgabengebiet.....	33
Abbildung 12: Image Corporate IT .....	36
Abbildung 13: Wahrgenommene Qualität/Erfüllung Erwartung .....	38
Abbildung 14: Nutzenstiftung durch Corporate IT .....	39
Abbildung 15: Umfrage: Preisempfindung.....	75
Abbildung 16: Einzelkomponenten des Produktes SAP FULL USER .....	77
Abbildung 17: Mögliche Komponenten des SAP Full Users.....	78
Abbildung 18: Welche Komponente ist wieviel wert .....	79
Abbildung 19: Kostenaufteilung "günstiger Fall" .....	80

Abbildungsverzeichnis	V
Abbildung 20: Kostenaufteilung "angemessener Fall" .....	80
Abbildung 21: Kostenaufteilung "teurer Fall" .....	81
Abbildung 22: Anzahl verrechneter SAP Full User .....	81
Abbildung 23: Organisation CC Logistik.....	88
Abbildung 24: Organisationen innerhalb der Corporate IT .....	89
Abbildung 25: CR Archiv 2015: Durchlaufzeit in Tagen, gestaffelt .....	95



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung Betriebssystem Smartphone in Deutschland im Jän. 2016 .	11
Tabelle 2: Preisvergleich ausgewählter Smartphones nach „Geizhals“ vom 18. Februar 2016 .....	12
Tabelle 3: Umsatzentwicklung SFS Gruppe.....	22
Tabelle 4: Ausgewählte KPIs auf Basis der SAP Kosten .....	41
Tabelle 5: SWOT-Analyse Corporate IT.....	44

## Abkürzungs-/Begriffsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CIO	Chief Information Officer (IT Leiter)
CoCoMo	Constructive Cost Model ein Modell zur Kostenschätzung in der IT
CPU	Central Processing Unit (Prozessor)
d.h.	das heißt
EDI	Electronic Data Interchange Elektronischer Datenaustausch
ERP	Enterprise Resource Planing Software zur Verwaltung, Planung und Steuerung eines Unternehmens
FHS St.Gallen	Fachhochschule St.Gallen für Angewandte Wissenschaften
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnik
ITIL Framework / ITIL	IT Infrastructure Library eine Sammlung von vordefinierten Prozessen, Rollen und Funktionen für die Steuerung von IT Abteilungen und Unternehmungen
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KPI	Key Performance Indikator
MO / MOs	Marktorganisation (ein Außenstandort der SFS)
PwC	PricewaterhouseCoopers
RAM	Random-Access Memory (Hauptspeicher)
SAP	SAP SE ein Softwareunternehmen in Deutschland, dass

	betriebswirtschaftliche Software herstellt bzw. typischerweise Synonym für deren ERP Lösung
SAP BI	SAP Business Intelligence ein System zum Datenmanagement bzw. Reporting
SAP EWM	SAP Extended Warehouse Management ein System zur Verwaltung von Warenlager
SAP GTS	SAP Global Trade Services ein System zur Verwaltung der Zollanmeldungen im Import und Export
SAP HCM	SAP Human Capital Management ein System zur Personalverrechnung sowie ein Personalinformationssystem
SAP PI	SAP Process Integraton ein System zur Verwaltung und Steuerung des elektronischen Datenaustausches
SAP Portal	SAP Enterprise Portal ein Unternehmensportal
SAP R/3	die alte Bezeichnung der ERP-Lösung der SAP, die heute noch gebräuchlich und bekannt ist. Richtige wäre SAP ECC (ERP Central Component)
TCO	Total Cost of Ownerstip (Gesamtbetriebskosten)
USP	Unique Selling Proposition
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

# 1 Einleitung

Im einleitenden Kapitel werden die Problemstellung und die Zielsetzung dieser Diplomarbeit besprochen. Abgerundet wird dieses Kapitel durch die Darstellung des methodischen Vorgehens dieser Arbeit.

## 1.1 Problemstellung

Die SFS Gruppe ist ein internationaler Konzern mit Sitz in Heerbrugg im Schweizer Kanton St. Gallen.

Der Konzern wird nach dem Profitcenter-Konzept geführt. Das hat zur Folge, dass die zentrale IT gewisse standardisierte Dienstleistungen anbietet, die der jeweilige Fachbereich „zukaufen“ kann, oder auch nicht.

Zu diesen Produkten gehört der SFS Arbeitsplatz, der SAP Full User (sprich: Zugang zum zentralen SAP System), EMail-Dienste, Microsoft Office sowie verschiedene andere Produkte. Der aktuelle Produktkatalog umfasst ca. 150 Produkte.

Der Fachbereich hat die indirekte Weisung, alle IT Dienstleistungen bei der zentralen IT Abteilung zuzukaufen, muss dieser jedoch nicht in jedem Falle Folge leisten. Im Falle von essentiellen Dingen wie dem SFS Arbeitsplatz, dem SAP Zugang oder der EMail-Dienste gibt es allerdings keine Alternativen.

Die SFS IT macht periodisch bei einigen schweizer Benchmarks mit, um die Kosten zu vergleichen und befindet sich laut Aussage des CIO im „guten Mittelfeld“.

Die FHS St.Gallen hat im Juni 2011 eine Umfrage zur IT Zufriedenheit durchgeführt, bei der die IT relativ gut abgeschnitten hat. Die Qualität der Dienstleistungen wurde als OK bis gut bewertet. Laut der Umfrage erkennen die Mitarbeitenden den hohen Wert der IT und sind damit zufrieden. Leider kristallisierte sich dabei ein –

nicht nur positives – Image der IT Abteilung heraus: Schnell – Kompetent – Teuer.<sup>1</sup>

Mittlerweile – knapp 4 Jahre später - herrscht verstärkt eine Stimmung im Konzern, in der die IT als zu teuer und zu unflexibel vom Fachbereich wahrgenommen wird.

Laut Reto Buchli, dem CIO der SFS Gruppe erkennt der Fachbereich den Nutzen (bzw. Mehrwert) der eigenen IT nicht. Sie wird nur als Kostenfaktor gesehen, nicht als Business-Enabler. Es gibt daher immer wieder Anforderungen, die IT-Kosten zu senken bzw. wird über die Möglichkeit von Outsourcing nachgedacht.

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, eine Möglichkeit aufzuzeigen, wie die IT Abteilung dem Fachbereich ihren Mehrnutzen darstellen und im Idealfall sogar als Zahl beziffern kann.

Der Fachbereich soll die IT nicht mehr nur als Kostentreiber sehen. Viel mehr will die IT als Business-Enabler und als wichtiger Faktor zur Kundenbindung verstanden werden. Speziell für den Geschäftsbereich Distribution und Logistics der SFS Gruppe kann durch die IT Abteilung ein Wettbewerbsvorteil in einem stark umkämpften Markt (Handel mit Werkzeug und mit Befestiger) geschaffen werden. Viele Lösungen (Eigenentwicklung eLogistics, diverse EDI Anbindungen, zentrales SAP ERP System um nur einige zu nennen) wären ohne die IT Abteilung nicht möglich.

In dieser Diplomarbeit soll ein Konzept für ein konzerninternes Marketing erarbeitet werden, das dem Fachbereich neben dem reinen Kostenfaktor die Vorteile der zentralen IT Abteilung aufzeigt und die IT Abteilung als wichtigen Unterstützer im gemeinsamen Bestreben, Kundenvorteile zu schaffen und somit weitere Aufträge zu lukrieren, vermittelt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 9ff.

Als weiteres Ziel soll der Kostensatz von ausgewählten Produkten des SFS Produktkatalogs dem Mehrwert für den Fachbereich gegenübergestellt werden und somit der tatsächliche Nutzen gegen die tatsächlichen Kosten abgewogen werden.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Der Inhalt dieser Arbeit ist die Erstellung eines Konzeptes zum konzerninternen Marketing der IT Abteilung eines Industrieunternehmens mit Sitz in Heerbrugg, Schweiz, Rheintal.

Beginnend mit der Einleitung werden Problemstellung, Zielsetzung und Methodisches Vorgehen beschrieben. Anschließend folgt der Hauptteil der Arbeit, wobei zuerst die Grundlagen erklärt werden. Der Autor wählte das KKV Konstrukt als zentrale Grundlage dieser Arbeit, es wird daher dieses erklärt sowie die Abgrenzung zum allgemein bekannten USP beschrieben.

Anschließend wird das KKV für das konzerninterne IT Marketing der SFS Gruppe angewendet; daher müssen vorrangig die Marktteilnehmer (SFS Gruppe als Gesamtes und anschließend SFS services AG sowie deren Abteilung Corporate IT, der Hauptperson in dieser Arbeit) vorgestellt werden. Da die SFS Gruppe international tätig ist, wird ebenfalls auf die Internationalisierung der Corporate IT eingegangen. Abschließend folgt ein Kapitel über die besondere Kunden-Lieferantenbeziehung, da beide "Geschäftspartner" zur ein und derselben Unternehmung gehören.

Nach dieser Vorstellung der Marktteilnehmer wird auf eine im Jahre 2011 durch die FHS St.Gallen durchgeführte Umfrage eingegangen, da diese eine wichtige Quelle für die Erstellung dieser Arbeit darstellt.

Im folgenden Kapitel wird die IT Abteilung genauer betrachtet: Es werden die Stärken aufgelistet sowie ein Benchmark-Vergleich aus dem Jahre 2010 bewertet, eine SWOT-Analyse (inklusive daraus abgeleitete Konsequenzen) durchgeführt, die Ziele der IT Abteilung aufgelistet und Überlegungen zum Transportieren der Ziele zum Kunden (den Fachabteilungen) angestellt. Anschließend geht der Autor

auf die Frage Kundenzufriedenheit / Kundenbindung innerhalb eines Konzerns ein.

Es folgt die Auflistung des Nettonutzensvorteiles eines ausgewählten Produktes aus der Preisliste. Dabei zeigt der Autor zuerst allgemeine Überlegungen auf, erstellt einen "Beispiel"-Fragebogen zur Ermittlung von Kosten und Nutzen im Fachbereich für dieses Produkt sowie zur Abklärung der genauen Kenntnisse des Fachbereichs über die Bestandteile eben dessen. Da die Umfrage bereits durchgeführt wurde, können anschließend die Ergebnisse aufgelistet und bewertet werden.

Das abschließende Kapitel des Hauptteils zeigt weitere Möglichkeiten auf: Ausrichten der Corporate IT komplett nach dem KKV-Gedanken (welches eine gravierende Veränderung bewirken würde; weit mehr als in den vorangegangenen Kapiteln vorgeschlagen) gefolgt von möglichen Strategien zur Früherkennung von Risiken und Chancen in der Geschäftsbeziehung zwischen Corporate IT und dem Fachbereich.

Im abschließenden Teil werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und die vorgestellten Maßnahmen aufgelistet. Daraus werden die Konsequenzen für die Corporate IT abgeleitet, wenn die entsprechenden Maßnahmen nicht umgesetzt werden.

## 2 Konzerninternes IT Marketing der SFS

Das zweite Kapitel versteht sich als der Hauptteil der Arbeit. Es führt einige notwendige Grundlagen und die Abgrenzung der Arbeit auf und wendet anschließend den Kerngedanken „KKV“ auf das konzerninterne Marketing des betrachteten Unternehmens an. Abschließend wird in diesem Kapitel ein Ausblick sowie weitere Möglichkeiten angeführt.

### 2.1 Grundlagen

#### 2.1.1 Komparativer Konkurrenzvorteil („KKV“)

Das Konstrukt des Komparativen Konkurrenzvorteils geht von einer ausgeprägten Kundenorientierung aus. Der Kundennutzen wird als oberstes Ziel gesehen. Die gesamte Unternehmung soll danach ausgerichtet werden, dem Kunden einen größtmöglichen Nutzen zu liefern, da der Kunde alleine entscheidet, welches Produkt er von welchem Hersteller kauft - oder eben nicht.<sup>2</sup>

Nur wenn ein Produkt eines Anbieters aus Kundensicht einen positiven Netto-Nutzen bietet (d.h. der subjektive Nutzen ist höher als die subjektiven Kosten), wird der Kunde dieses Produkt als kaufrelevant einstufen. Der Kunde führt also eine „Total Cost of Ownership“-Betrachtung durch um alle relevanten Kosten zu ermitteln. Nur der Lieferant, der für den Kunden den höchsten Netto-Nutzen glaubhaft vermitteln kann, wird erfolgreich sein.<sup>3</sup>

In einem realen Markt existieren mehrere Anbieter. Der Kunde kann sich entscheiden, welches Produkt er bei welchem Anbieter kauft. Jedes dieser Produkte sollte aus Kundensicht einen positiven Netto-Nutzen bieten, d.h. der Nutzen des jeweiligen Produktes ist höher als die Kosten. Der Nettonutzenvorteil (bzw. die

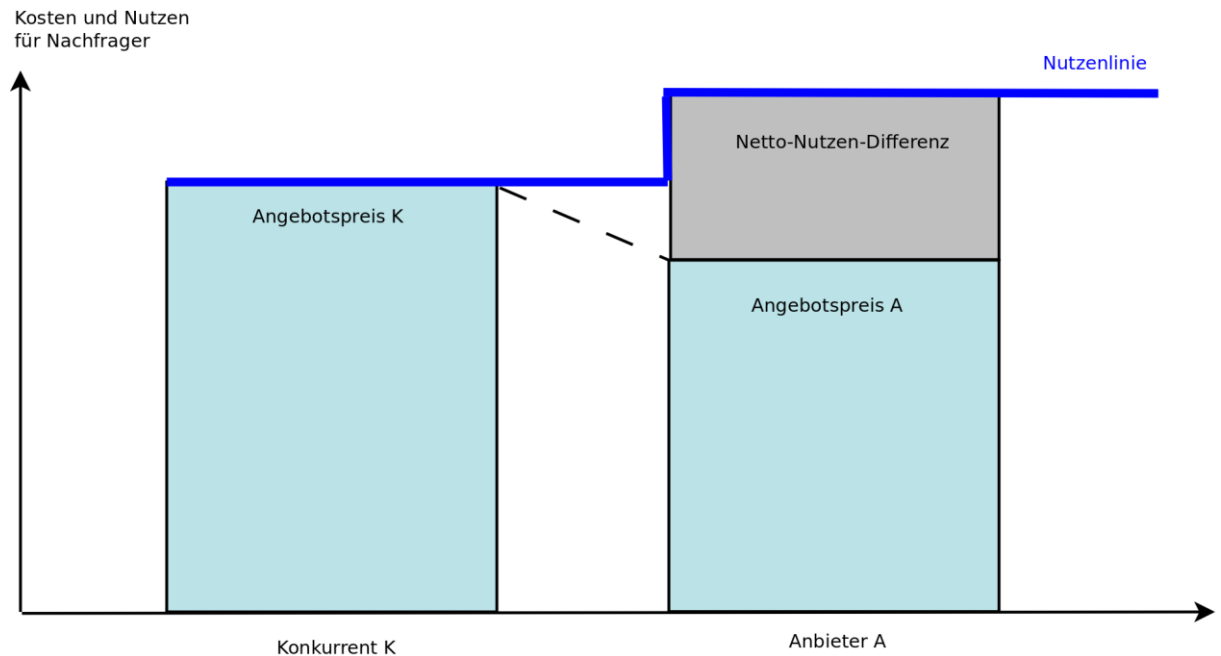
---

<sup>2</sup> Vgl. Vollert K. (2004), S. 3ff.

<sup>3</sup> Vgl. Backhaus K. (2006), S7f.



Nettonutzendifferenz) wird gebildet durch den Vergleich der jeweiligen Netto-Nutzen zweier Produkte (d.h. Netto-Nutzen Produkt von Lieferant A minus Netto-Nutzen Produkt von Lieferant B):



**Abbildung 1: Nettonutzendifferenz/Relativer Kundenvorteil<sup>4</sup>**

Die Abbildung 1 zeigt, dass sich Anbieter und Konkurrent im subjektiv wahrgenommenen Nutzen sowie Preis unterscheiden. In dieser Abbildung wird angenommen, dass der Nutzen und der Preis vom Produkt des Konkurrenten (Angebotspreis K) genau deckungsgleich vom Kunden wahrgenommen werden. Der Netto-Nutzen entspricht daher 0 (Nutzen K minus Preis K gleich 0, da Nutzen K und Preis K gleichwertig).

Beim Anbieter A sieht es anders aus: Der Kunde empfindet einen deutlich höheren Nutzen als der Konkurrent (Nutzen A größer als Nutzen K) sowie einen deutlich geringeren Preis (Angebotspreis A kleiner als Angebotspreis K). Der Netto-Nutzen von Anbieter A ist daher deutlich positiv. (Nutzen A größer als Angebotspreis A).

Nachdem der Netto-Nutzen von Konkurrent K gleich 0 ist, entspricht die Netto-Nutzen-Differenz der in Abbildung 1 grau dargestellten Fläche. Der Kunde erkennt

<sup>4</sup> Backhaus K./Schneider H. (2009), S. 23

in dem Produkt von Anbieter A eine positive Netto-Nutzen-Differenz und wird es daher dem Konkurrenten K vorziehen.<sup>5</sup>

Das Perfide am Kundennutzen ist allerdings, dass dieser subjektiv von jedem Kunden unterschiedlich wahrgenommen wird; der Kundennutzen setzt sich zudem aus mehreren Komponenten additiv zusammen.<sup>6</sup>

Teilt man den Nutzen in Kategorien, ergeben sich folgende Aspekte:<sup>7</sup>

- **Funktionaler Nutzen:** Sicherung der Basisfunktionalität
- **Ökonomischer Nutzen:** Ermöglichen eines längerfristigen Gewinns
- **Prozessbezogener Nutzen:** Vorteile im Beschaffungsprozess oder in der Benutzung
- **Emotionaler Nutzen:** Können durch die Benutzung des Produktes positive Gefühle beim Nutzer entstehen?
- **Sozialer Nutzen:** Hat die Benutzung des Produktes Auswirkungen auf das Ansehen im sozialen Umfeld?

Genauso wie die Nutzenseite durch den Kunden unterschiedlich wahrgenommen wird, wird auch die Kostenseite subjektiv bewertet. Die Gesamtkosten des Produktes (sowie einer nachfolgenden Verwendung) setzen sich ebenfalls aus unterschiedlichen Kosten zusammen:<sup>8</sup>

- **Monitäre Kosten:** Direkt in Geldeinheiten anfallende Kosten.
  - Effektiver Preis
  - Beratungskosten
  - Kosten für Installation, Nutzung und Entsorgung
- **Zeitaufwand:** Indirekte Kosten die durch „unproduktive Zeit“ entstehen.
  - Einschulung des Bedienpersonals

---

<sup>5</sup> Vgl. Backhaus K./Schneider H. (2009), S.22ff.

<sup>6</sup> Vgl. Kirchgeorg M.

<sup>7</sup> Vgl. Vollert K. (2015), Kap. 1, S.17.

<sup>8</sup> Vgl. Vollert K. (2015), Kap. 1, S.17.

- Wahl des Anbieters: Dauer der Informationssammlung, Bewertung, ...
- Diverse Wartezeiten: Lieferzeit, Installationszeit, Vorlaufzeit, ...
- **Kognitive Anstrengungen:** Indirekte Kosten, die durch eine nachzuholende Informationslücke entstehen.
  - Einschulung des Bedienpersonals
  - Auswahl des Lieferanten: Informationssammlung, Bewertungskriterien, Vergleich der Angebote, ...
- **Physische Belastungen:** Indirekte Kosten, basierend auf den Belastungen der Mitarbeiter durch Einsetzen des Produktes.
  - Körperliche Anstrengungen bei der Anwendung des Produktes
  - Stress, Schmerzen und Angst durch den Einsatz des Produktes

Der KKV darf allerdings nicht nur die Kundenseite beleuchten, sondern muss auch die Unternehmensseite berücksichtigen, da sonst Gefahr besteht, dass ein Hersteller zwar eine ideale Nettonutzendifferenz aus Sicht aller Kunden bietet, allerdings langfristig seine Ausgaben nicht kompensieren kann und daher – im schlimmsten Falle - insolvent werden könnte.

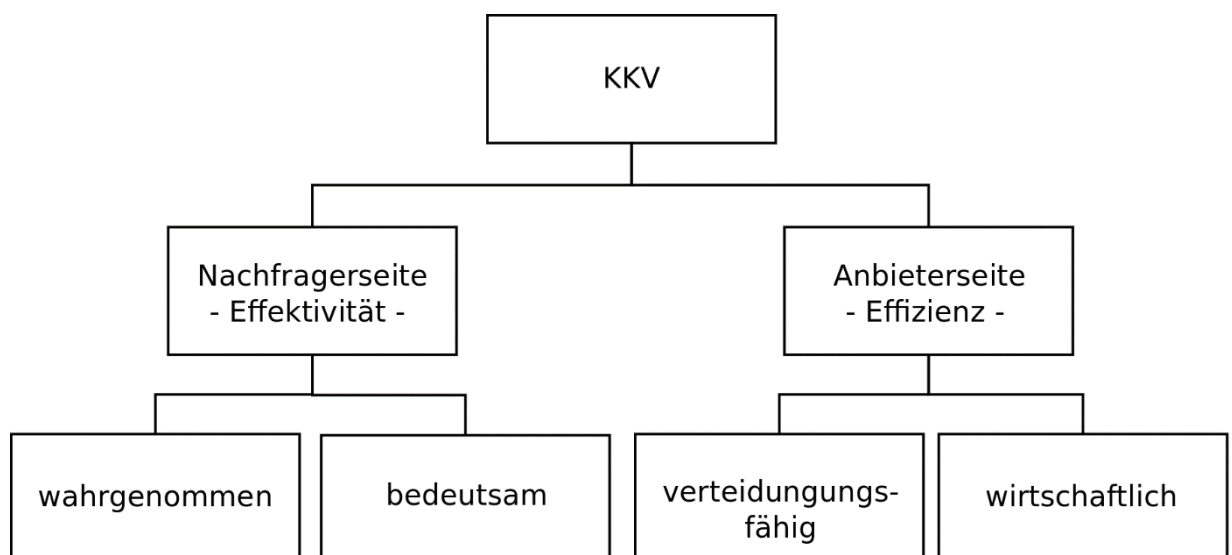


Abbildung 2: KKV: Anforderungen anbieter- und nachfragerseitig<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Backhaus K./Schneider H. (2009), S.40.

In der Abbildung 2 wird deutlich, dass ein KKV verteidigungsfähig und wirtschaftlich sein muss. Die Wirtschaftlichkeit wird dabei typischerweise über einen Businessplan oder über eine Kapitalwertberechnung sichergestellt.<sup>10</sup>

Um den KKV verteidigen zu können – denn nur so kann ein Anbieter diesen relativen Kundenvorteil zum strategischen Vorteil ausbauen – muss dieser soweit schützbar sein, dass er nicht kurzfristig von der Konkurrenz übernommen werden kann. Preissenkungen sind daher keine dauerhaften Vorteile, da diese im Allgemeinen vom Mitbewerber schnell übernommen werden können; im Gegensatz dazu können patentierfähige Produktinnovationen sehr gut geschützt werden. Weiteres gilt die Grundregel, dass relative Kundenvorteile, die auf einer vielschichtigen Basis aufbauen, immer schwerer zu imitieren sind, je vielschichtiger die Basis selbst angelegt wurde.<sup>11</sup>

Warum spricht man jetzt von einem *komparativen* Konkurrenzvorteil? Da sich die Konkurrenzangebote auf unterschiedlichen Nutzendimensionen unterscheiden können: Angebot A punktet bei Preis, Angebot B bei Service und Angebot C bei den Einschulungskosten. In der Realität ist kein Anbieter absolut (d.h. in jedem Kriterium) besser als ein zweiter, allerdings werden durch Abwägen der unterschiedlichen Vor- und Nachteile das Angebot von einem Anbieter im Vergleich zu einem Angebot eines anderen Anbieters einen Nachfrager vergleichsweise überlegen erscheinen.<sup>12</sup>

Der KKV kann z.B. mit folgendem System operationalisiert werden:<sup>13</sup>

#### **Nachfrageseite:**

$$\text{Nettonutzendifferenz} = \sum_{i=0}^n N_i - K_i$$

---

<sup>10</sup> Vgl. Backhaus K./Schneider H. (2009), S.48.

<sup>11</sup> Vgl. Backhaus K./Schneider H. (2009), S.46.

<sup>12</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.13.

<sup>13</sup> Vgl. Belz C. (2006), S. 2.

$N_i$  der jeweilige Nutzen eines Aspektes in Geldeinheiten ausgedrückt

$K_i$  die jeweiligen Kosten eines Aspektes in Geldeinheiten ausgedrückt

Der Kunde wird sich für jenes Produkt entscheiden, bei dem die Nettonutzendifferenz am größten ist.

**Anbieterseite:**

$$\text{Kapitalbarwert} = \sum_{x=0}^n \frac{e_x - a_x}{(1+i)^x} - a_0$$

$x$  jeweilige Periode

$e_x$  zurechenbare Einnahmen in Periode  $x$

$a_x$  zurechenbare Ausgaben in Periode  $x$

$i$  angewendeter Zinssatz

$a_0$  Anschaffungskosten bzw. Initialkosten

Vereinfacht gesagt entspricht der Kapitalbarwert den abgezinste „Überschüssen“ die mit dem Verkauf des Produktes erwirtschaftet werden.

**Zur Verdeutlichung des KKV-Konstrukts ein Beispiel aus dem Consumer-Bereich (Smartphone):**

Im Jänner 2016 sah die Verteilung der Smartphone-Betriebssystem in Deutschland folgendermaßen aus:

<b>Marktanteil</b>	<b>Betriebssystem</b>
66,48 %	Android
29,60 %	iOS (Apple)
2,59 %	Windows Phone
0,23 %	Blackberry
0,06 %	Symbian

**Tabelle 1: Verteilung Betriebssystem Smartphone in Deutschland im Jän. 2016<sup>14</sup>**

Nach der Verteilung aus Tabelle 1 besitzt einer von drei Smartphone-Besitzern ein iPhone. Vergleicht man jetzt die Kosten des aktuellen iPhones 6S auf einer Preissuchmaschine mit denen eines vergleichbaren Android-Gerätes kommt man zu folgenden Ergebnis:

---

<sup>14</sup> Statista <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/184332/umfrage/marktanteil-der-mobilen-betriebssysteme-in-deutschland-seit-2009> (18.2.2016).

Betriebssystem	Hersteller/Modell	Preis
Apple IOS	Apple iPhone 6S	ab 614,95 €
Android	LG G Flex 2	ab 246,96 €
	Huawei Ascend P7	ab 256,90 €
	Motorola Moto X 2nd Gen	ab 275,00 €
	Samsung Galaxy S4 Value	ab 289,00 €
	Sony Xperia Z2	ab 306,00 €

**Tabelle 2: Preisvergleich ausgewählter Smartphones nach „Geizhals“ vom 18. Februar 2016<sup>15</sup>**

In der Tabelle 2 wurde das aktuelle iPhone 6S (Stand Februar 2016) mit ausgewählten Android-Smartphones verglichen. Die Android-Smartphones wurden vom Autor subjektiv ausgewählt; die Kriterien für die Auswahl waren:

- „Markengerät“ (d.h. der Hersteller ist im deutschsprachigen Raum bekannt)
- Zumindest dieselben technischen Daten wie das Vergleichsprodukt iPhone 6S (CPU: Taktfrequenz und Anzahl Kerne, RAM, Display-Auflösung und Display-Größe).

Aufgrund des massiven Preisunterschiedes (die Android-Geräte in der Tabelle kosten zwischen 40 und 50% des iPhones) muss es einfach weitere Kriterien geben, die den Konsumenten zu einem Kauf bewegen, als den Preis und die Funkti-

---

<sup>15</sup> Geizhals (2016).

onen (hier: Hardware) des Gerätes; wie sonst erklärt es sich, dass knapp 30% aller Smartphone-Benutzer in Deutschland ein iPhone verwenden?

Basierend auf einer Umfrage aus dem Jahr 2015 spielen, unter anderem, die folgenden Kriterien für die Auswahl eines Smartphones eine Rolle:<sup>16</sup>

- hochwertige eingebaute Kamera
- gute, hochwertige Verarbeitung
- gutes Design
- neustes Modell und neuste Technik
- bestimmter Hersteller

Spannt man den Bogen zurück zum KKV so erkennt man hier deutlich die Anforderungen aus der Abbildung 2:

- Nachfragerseite:
  - Wahrgenommen/bedeutsam: gutes Design und bestimmter Hersteller, hier punktet ganz klar Apple.
- Anbieterseite:
  - Verteidigungsfähig: der Apple-Brand an sich ist sehr stark.<sup>17</sup>
  - Wirtschaftlichkeit: Nachdem sowohl die Android-Geräte als auch die Apple-Geräte in China in vergleichbaren Werken hergestellt werden, kann davon ausgegangen werden, dass die Herstellungskosten in ähnlichen Größenordnungen liegen. Angewendet auf die Formel für den Kapitalbarwert bedeutet das, dass Apple mit dem iPhone deutlich höhere Einnahmen zu „gleichen“ Kosten je Periode realisieren könnte und dadurch einen deutlich höheren Kapitalbarwert als die Konkurrenz haben müsste.

---

<sup>16</sup> Vgl. Statista (2015), Kaufkriterien Smartphone.

<sup>17</sup> Vgl. Löhr J. (2015) <http://www.faz.net/-gqe-88lnu> (18.02.2016).



Aus den Medienberichten ist klar zu entnehmen, dass Apple mit seiner Strategie gutes Geld verdient: „Apple gibt Rekordergebnisse für das vierte Quartal bekannt. iPhone, Apple Watch, Mac & App Store sorgen für Umsatzwachstum von 22%“<sup>18</sup>.

### 2.1.2 KKV vs. USP

Nach von Mises existiert folgende grundlegende Marktspielregel: „Der Unternehmer kann seinen Konkurrenten im Wettbewerb nur dadurch zuvorkommen, dass er darauf bedacht ist, billiger und besser den Markt zu versorgen. Billiger, das bedeutet reichlichere Versorgung; besser, das bedeutet Versorgung mit bisher nicht auf den Markt gebrachten Waren“.<sup>19</sup>

Speziell der Teil „besser“ aus dem Satz von von Mises zielt auf das Alleinstellungsmerkmal ab. USP – Unique Selling Proposition – wird in der Literatur üblicherweise als Alleinstellungsmerkmal übersetzt.<sup>20</sup>

Die Kernaufgabe beim USP ist es, jenes Alleinstellungsmerkmal eines Produktes oder einer Dienstleistung zu finden und besonders hervorzuheben. Entwickelt wurde der USP in den 1960er Jahren von Reeves.<sup>21</sup>

Dieses Alleinstellungsmerkmal muss also den Nutzen des beworbenen Produktes von den Produkten der Mitbewerber abheben. Dabei geht es in der Regel um eine konkrete Eigenschaft, die andere Produkte nicht aufweisen bzw. nicht als besonders bewerben. Die gesamte Unternehmenskommunikation soll darauf ausgelegt sein, dem Kunden zu zeigen, warum er genau dieses Produkt kaufen soll und kein anderes. Wenn das Produkt allerdings das Alleinstellungsmerkmal nicht halten kann, wird der Erfolg nicht dauerhaft sein.<sup>22</sup>

Das Konzept konnte durch Reeves erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden. Es gipfelte bei der Wahl zum Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika im

---

<sup>18</sup> Apple (2015) Umsatzzahlen.

<sup>19</sup> Von Mises L. (1940), S. 277.

<sup>20</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.20.

<sup>21</sup> Vgl. Reeves R. (1963), S. 25ff

<sup>22</sup> Vgl. Reeves R. (1963), S. 25ff

Jahre 1952, wo Dwight D. Eisenhower durch diese Strategie erfolgreich Präsident wurde. In Deutschland hatte der USP seinen Höhepunkt in den 1980er Jahren.<sup>23</sup>

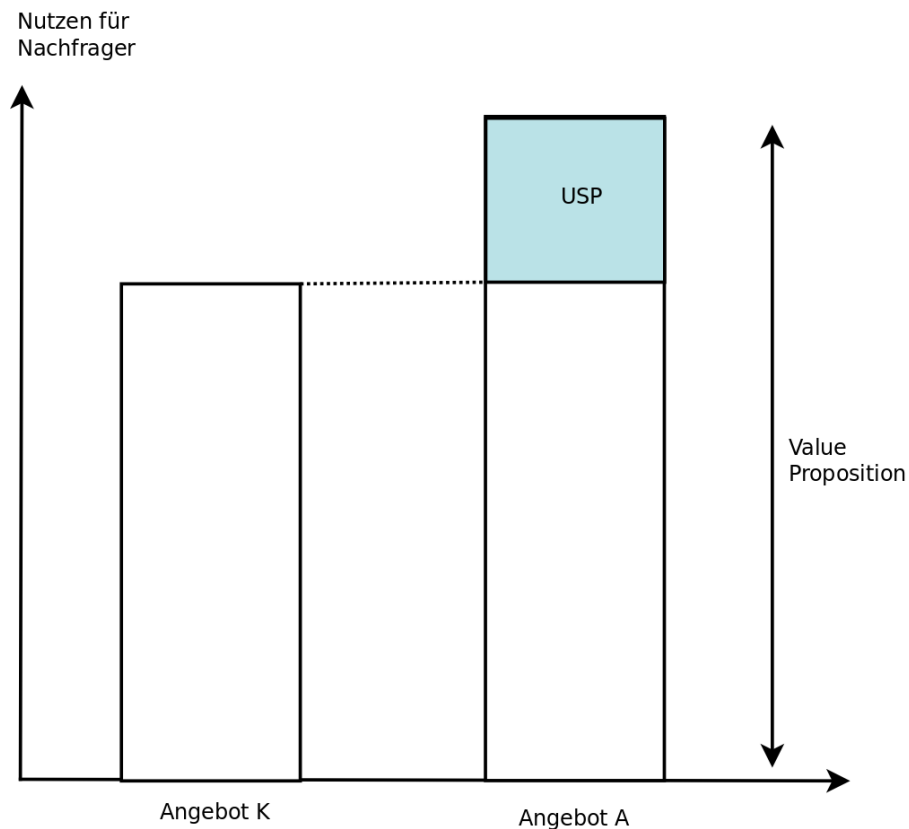
Vergleicht man den USP mit dem KKV wird klar, dass der KKV ebenfalls auf einem bedeutsamen und wahrgenommenen Vorteil auf Kundenseite aufbaut; siehe dazu Abbildung 2.

Der KKV beschränkt sich dabei allerdings nicht auf diesen einen, bzw. wenige Alleinstellungsmerkmale, sondern geht noch einige Schritte weiter: der USP kann ja nur auf der Nachfrageseite bestehen, da nur dort der Kunde den besonderen Nutzen des Produktes erkennen kann; weiters beschränkt sich der USP alleinig auf den Kundennutzen. Der KKV berücksichtigt zusätzlich auch noch die vom Kunden aufzubringenden, entscheidungsrelevanten Kosten sowie etwaige entstehende Folgekosten.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Bruhn M. (2014), S. 5ff

<sup>24</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.18ff.

**Abbildung 3: USP<sup>25</sup>**

Zusätzlich zur Kundenseite betrachtet der KKV auch die Anbieterseite, da dort ebenfalls ein langfristiger Nutzen erkennbar sein muss. Somit wird durch den KKV auch das wirtschaftliche Fortbestehen eines Anbieters sichergestellt.

### 2.1.3 Abgrenzungen

In der Literatur finden sich viele Beispiele zum Strategischen Marketing. Dabei wird typischerweise von einer Kunden-Lieferantenbeziehung ausgegangen. In dieser Arbeit soll allerdings ein Marketingkonzept für die konzerninterne IT Abteilung erstellt werden. Die spezielle Herausforderung ist hierbei, dass es ein ganz besonderes Naheverhältnis zwischen Auftraggeber, der Fachabteilung, und Lieferant, einer weiteren Abteilung desselben Unternehmens, gibt. Nichtsdestotrotz muss sich hier der Lieferant in gewissem Sinne ebenfalls einer Marktsituation stel-

---

<sup>25</sup> Backhaus K./Voeth M. (2014), S.21

len, speziell da nahezu ausschließlich auf Standardsoftware und Standardkomponenten aufgebaut wird. Die interne IT Abteilung wäre daher, unter starker Vereinfachung der Tatsachen, direkt durch jeden beliebigen anderen IT Dienstleister mit einem ähnlichen Portfolio austauschbar. Dies stimmt natürlich nur zum Teil, da, um nur ein Beispiel zu nennen, selbst ein so stark standardisiertes Produkt wie ein SAP ERP-System durch diverse Anpassungen und Erweiterungen sehr wohl individualisiert werden kann, und im Falle der SFS Gruppe auch wurde, sodass ein Austausch doch nicht so einfach möglich wäre.

Eine weitere Herausforderung in dieser Konstellation ist, dass die eigene IT Abteilung typischerweise kritischer betrachtet wird, als z.B. ein externer Lieferant. Das kritisch bezieht sich dabei einerseits auf die entstehenden Kosten, andererseits auch auf das Wissen und das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter.<sup>26</sup>

In dieser Arbeit werden ausgewählte Konzepte aus der Literatur, allesamt zu dem Themenbereich des Business-to-Business-Marketings oder des IT-Marketings auf diese spezielle „Kunden-Lieferanten-Situation“ innerhalb eines Konzerns umgelegt. Dabei konzentriert sich der Autor auf Literatur aus dem Bereich des Industriegütermarketings bzw. auf Literatur, welche bereits das KKV-Konstrukt kennt und entsprechend anwendet.

Bei der Erhebung von Daten bedient sich der Autor einer bereits vorliegenden Befragung von Anwendern und IT Mitarbeitern der SFS Gruppe. Diese wurde Jahre 2011 durch die FHS St. Gallen durchgeführt und hatte als Ziel den Wertbeitrag der IT Abteilung zur SFS Gruppe zu erheben. Die Ergebnisse dieser Umfrage bilden zwar das Rückgrat dieser Arbeit, werden aber mit weiteren aktuellen Daten und Statistiken verfeinert. Des Weiteren gibt es ein breites Portfolio an diversen Dokumenten und Präsentationen zu Strategie, Zielen, Aufgaben und Abläufen innerhalb der sogenannten „Corporate IT“. Diese Dokumente wurden ebenfalls als Quellen herangezogen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Moscho A, Richter A. (2010): S. 127f

## 2.2 Anwendung des KKV auf das konzerninterne IT Marketing der SFS Gruppe

### 2.2.1 Vorstellung der Marktteilnehmer

Bei allen aktuellen Marketingüberlegungen (und damit nicht nur beim KKV) spielt der Kunde eine zentrale Rolle. Man will für den Kunden einen Mehrwert, einen Nutzen bieten. Das erreicht man nur durch Befriedigung seiner Bedürfnisse. Um diese zu kennen oder vielmehr errahnen zu können, ist es wichtig, seinen Kunden genau zu kennen.<sup>27</sup>

#### 2.2.1.1 Vorstellung SFS Gruppe

Die SFS Gruppe ist ein international tätiges Industrieunternehmen mit der Konzernzentrale in Heerbrugg, Schweiz. In der aktuellen Firmenpräsentation klingt das so:

*„Internationaler Entwicklungs-, Fertigungs-  
und Vertriebsspezialist mit Schweizer Herkunft*

*Fokussiert in Technologien —  
diversifiziert in Abnehmersegmenten“<sup>28</sup>.*

Gegründet wurde die SFS Gruppe 1928 in der damaligen Eisenwarenhandlung Stadler in Altstätten.<sup>29</sup> Der bisherige Höhepunkt war sicherlich der erfolgreiche Börsengang im Jahr 2014 an der SIX Swiss Exchange.<sup>30</sup>

Die SFS Gruppe ist in drei operative Segmente gegliedert, die die drei Geschäftsmodelle repräsentieren:

---

<sup>27</sup> Vgl. Reinecke S. (2006), Seite 1

<sup>28</sup> Interne Firmenpräsentation: Praesentation SFS Group\_DE\_July 2014.pptx, Seite 1

<sup>29</sup> Vgl. SFS (2016) Unternehmensprofil.

<sup>30</sup> Vgl. SFS (2016) Unternehmensprofil.

- **Engineered Components:** Kundenspezifische Präzisionskomponenten, Befestigungssysteme und Baugruppen mit den Marken SFS intec und Unisteel.
- **Fastening Systems:** Anwendungsoptimierte Befestigungs- und Bändersysteme mit den Marken SFS intec und GESIPA®.
- **Distribution & Logistics:** Marktgerechte Sortimente sowie innovative Logistiklösungen mit der Marke SFS unimarket.

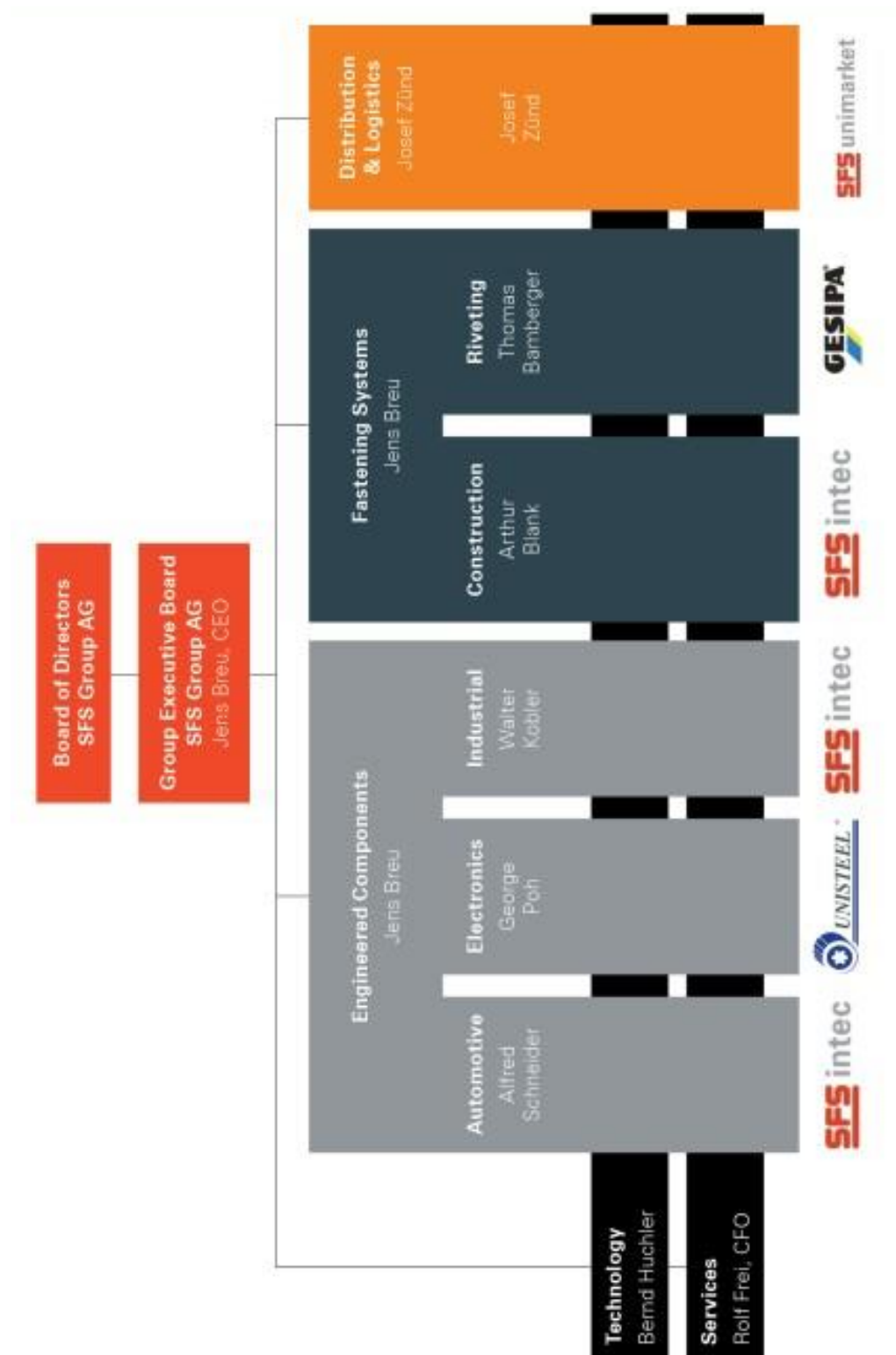


Abbildung 4: Organisation SFS Gruppe<sup>31</sup>

<sup>31</sup> SFS (2016) Organisation

## Fokussierte Geschäftsaktivitäten



Abbildung 5: Geschäftsaktivitäten<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Interne Firmenpräsentation: Praesentation SFS Group\_DE\_July 2014.pptx, Seite 3.



**2.2.1.2 Zahlen und Fakten**

*„Die SFS Group erreichte im Geschäftsjahr 2015 ein Umsatzwachstum von 4.6% in lokalen Währungen. Währungsbedingt reduzierte sich die normalisierte EBITA Marge auf 12.5%.“<sup>33</sup>*

<b>Umsatz in Mio. CHF</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>+/- Vorjahr</b>
Engineered Components	740,1	727,2	1,8%
Fastening Systems	326,9	336,7	-2,9%
Distribution & Logistics	309,3	319,1	-3,1%
<b>Bruttoumsatz</b>	<b>1'376,3</b>	<b>1'383,0</b>	<b>-0,5%</b>
Betriebserfolg (EBIT)	129,1	141,5	-8,8%
Unternehmensgewinn	105,0	110,2	-4,7%
Unternehmensgewinn cash-wirksam	151,1	154,6	-2,3%
In % des Nettoumsatzes	11,0	11,2	

**Tabelle 3: Umsatzentwicklung SFS Gruppe<sup>34</sup>**

<sup>33</sup> SFS (2016): Kennzahlen.

<sup>34</sup> Eigene Darstellung mit Daten aus SFS (2016)

[http://sfs.biz/de/web/medien/medienmitteilungen/news\\_detail\\_35905729.html](http://sfs.biz/de/web/medien/medienmitteilungen/news_detail_35905729.html) (05.03.2016).

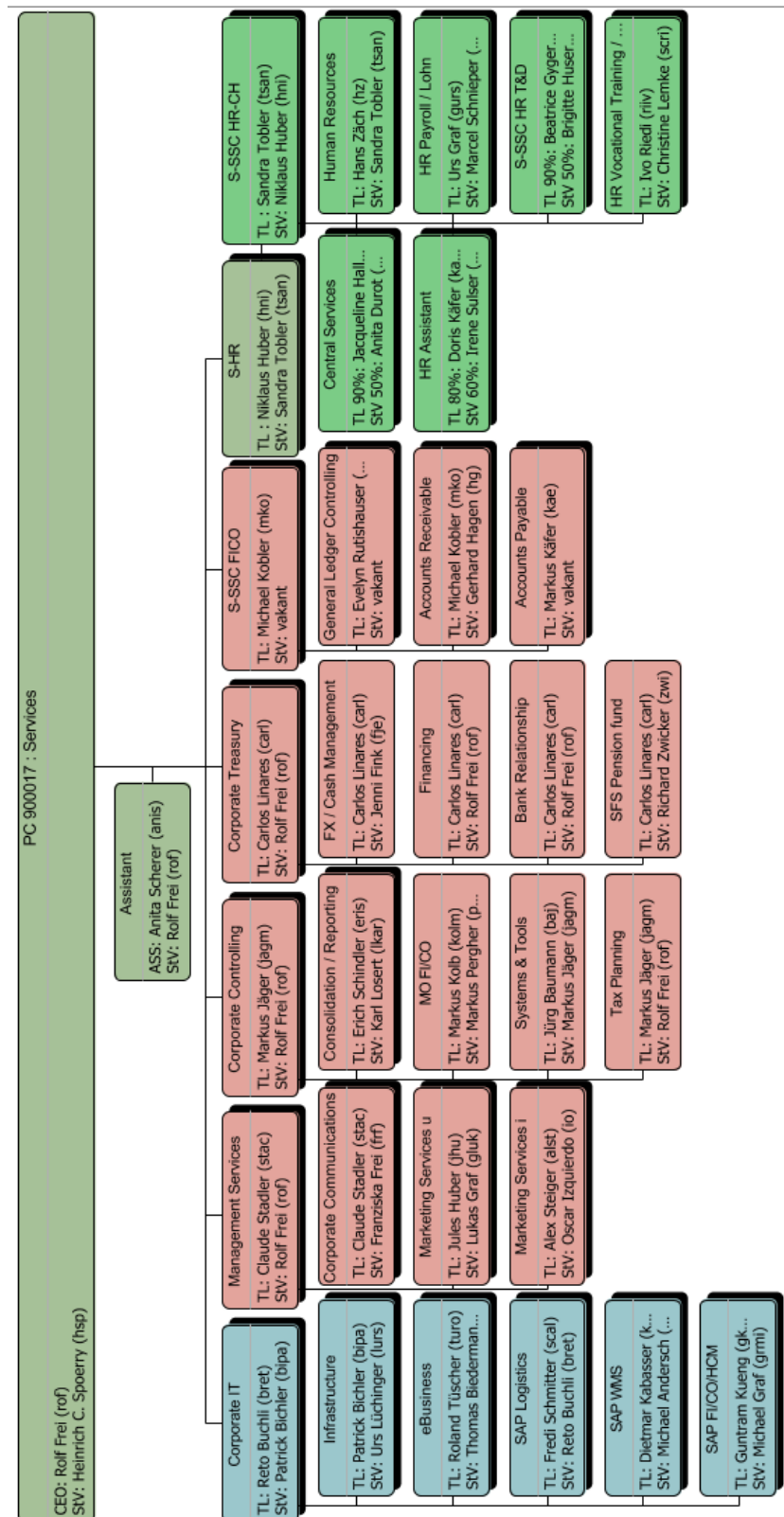
### **2.2.1.3 Vorstellung SFS services AG und Corporate IT**

Die SFS services AG tritt seit dem Börsengang 2014 öffentlich nicht mehr als eigenes Unternehmen auf, liefert aber Leistungen in den Bereichen, die die operativen Segmente unterstützen:<sup>35</sup>

- IT
- Finanz- und Rechnungswesen/Controlling
- Human Resources Management
- Kommunikation/Marketing

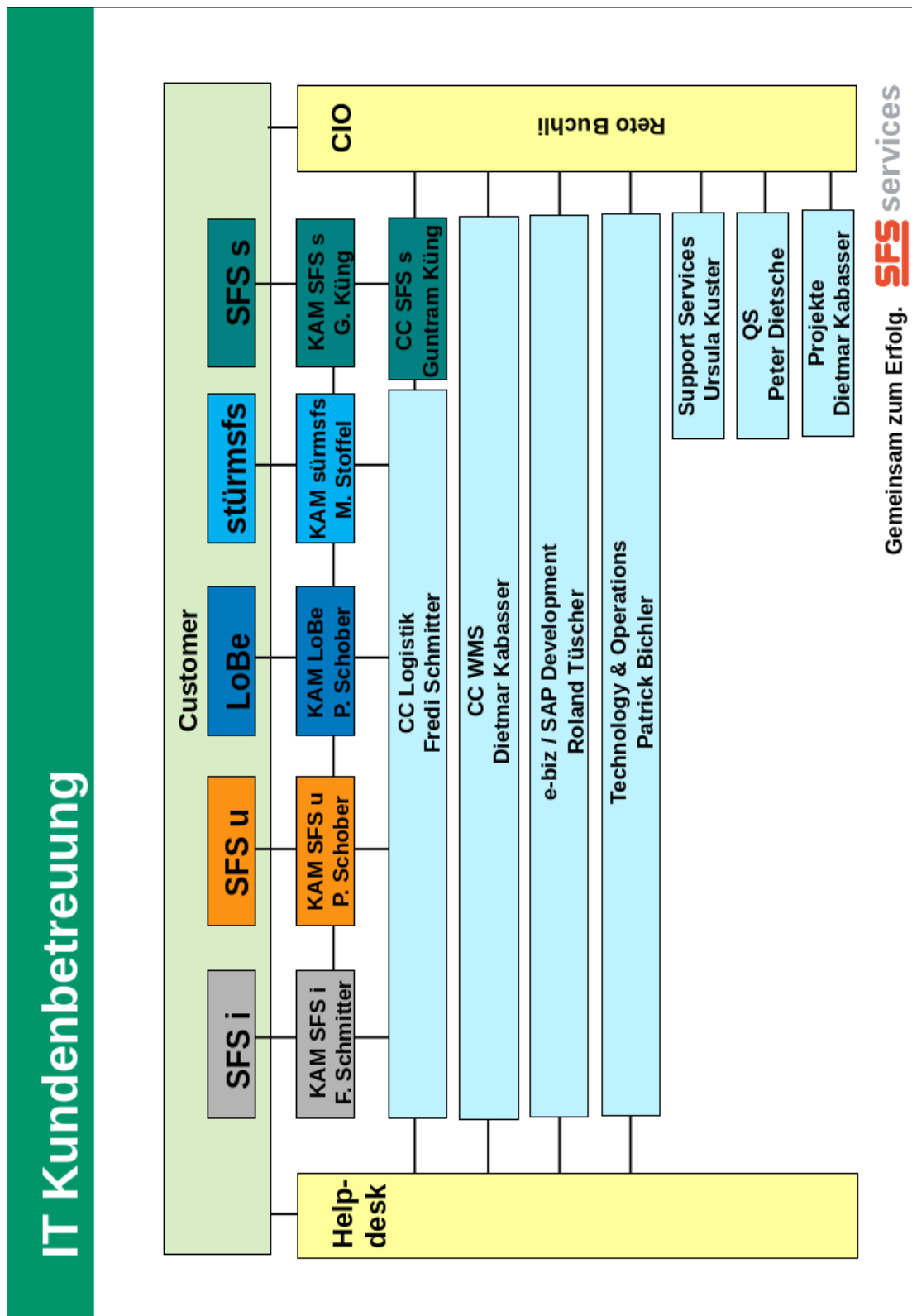
---

<sup>35</sup> Vgl SFS (2016) Organisation.

Abbildung 6: Organigramm SFS services AG<sup>36</sup><sup>36</sup> Internes Dokument: organigramm-services.ppt, Seite 1

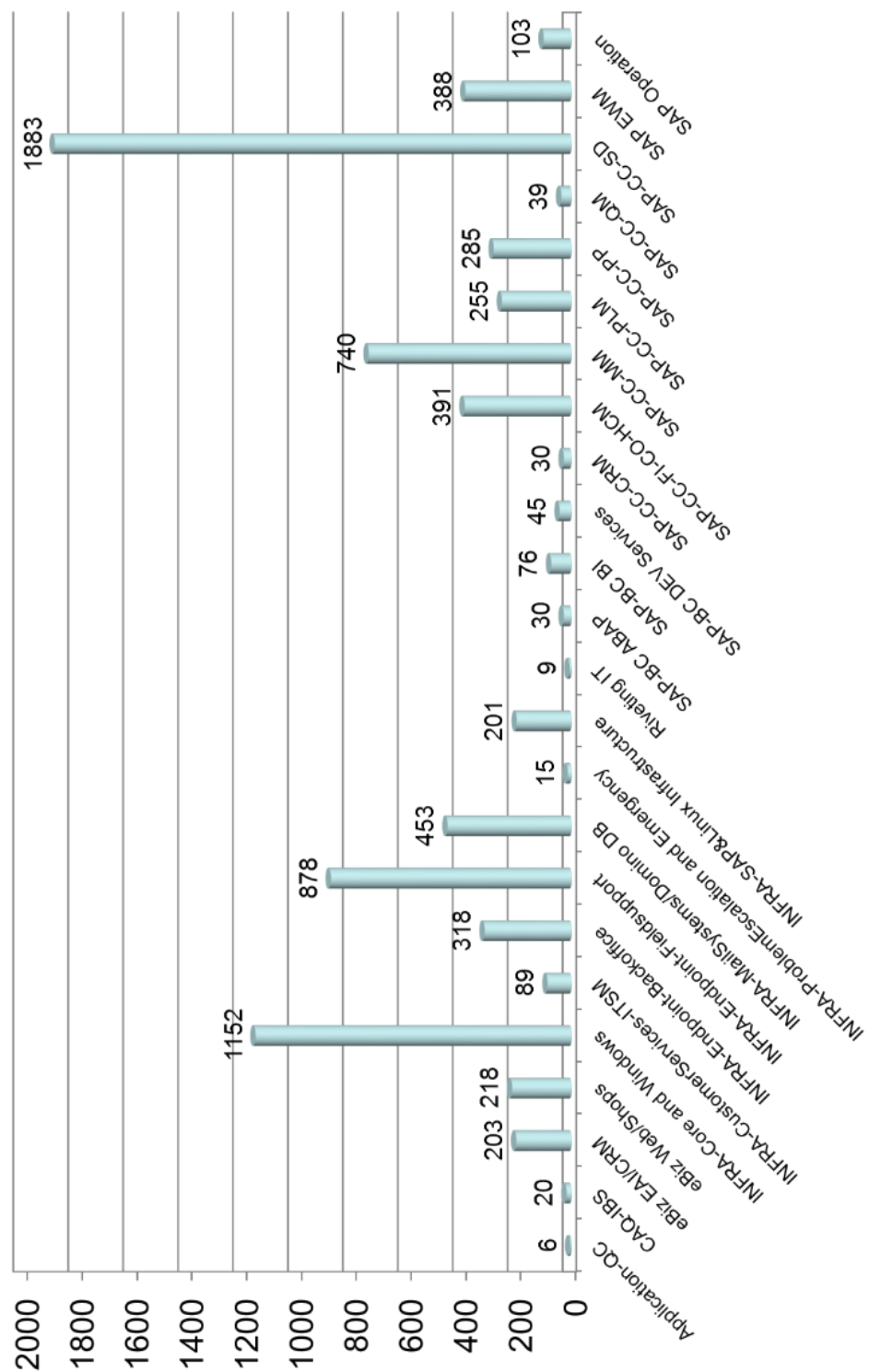
Ziel der SFS services AG ist es, zentrale Dienste für die SFS Gruppe zu erbringen. Zu diesen zentralen Diensten zählen, wie bereits erwähnt, unter anderem die Corporate IT, welche (nahezu) sämtliche IT Dienstleistungen für die gesamte SFS Gruppe liefert. Zu diesen Dienstleistungen gehören unter anderem:

- Betrieb und Betreuung des zentralen ERP-Systems:
  - Datensicherung
  - Planung und Durchführung von Upgrades
  - Anpassungen („Customizing“)
- Betrieb und Betreuung der zentralen Microsoft-Landschaft mit:
  - Dateiablage
  - Benutzerverwaltung und Authentifizierung
  - Softwareverteilung
- Eigenentwicklungen:
  - Erweiterungen am zentralen ERP-System
  - Entwicklung von Applikationen im zentralen Portal
  - Entwicklung von Extranet-Applikationen
  - Entwicklung von EDI-Schnittstellen
- Zentraler Kontakt für IT-Fragen:
  - Helpdesk für Probleme und Störungsmeldungen
  - Key Account für Anpassungen an zentralen Systemen

Abbildung 7: Organisation Corporate IT<sup>37</sup><sup>37</sup> Internes Dokument: 2014\_IT Kundenbetreuung.ppt, Seite 1

Der größte Anteil an Anfragen, die an die Corporate IT gestellt werden, beschäftigt sich mit Themen aus dem Umfeld des zentralen ERP-Systems (alle Kategorien der Abbildung 8, die in der Beschriftung den Terminus SAP beinhalten). Das zentrale ERP System spannt sich um eine SAP-Landschaft die aus diversen Einzelkomponenten besteht:

- SAP R/3 als zentrales Warenwirtschafts- und Finanzsystem
- SAP BI als zentrales Reportingsystem
- SAP PI als zentrales EDI-System
- SAP EWM als zentrales Lagersteuerungs- und Bewirtschaftungssystem
- SAP Portal als zentrales Intranet und Extranet-Portal
- SAP GTS als zentrales Zollabwicklungssystem
- SAP HCM als zentrales Personalmanagementsystem

Abbildung 8: Anfragen an den zentralen Helpdesk 2015<sup>38</sup><sup>38</sup> 2015\_IT Service Level Report EN.pptx, Seite 19

Die SFS Gruppe hat aus diesem Grunde das übliche System mit sogenannten Key-User etabliert. Der Key-User dient dabei als Bindeglied zwischen den normalen Anwender („User“) und der IT-Abteilung. Der Key-User ist ein engagierter Mitarbeiter im Fachbereich, der spezielle Schulungen von der IT Abteilung und erweiterte Berechtigungen erhält. Dieser Key-User steht den normalen Benutzer bei Fragen zur Verfügung. Kann auch er das Problem nicht lösen, so erstellt der Key-User den Fehlerbericht für die IT-Abteilung. Typischerweise wird dafür ein Helpdesk-Ticket gelöst.<sup>39</sup>

Key-User sind eine wichtige Anlaufstelle, wenn es darum geht, Erweiterungen an bestehenden Softwareprodukten zu definieren oder wenn das System nach einer Umstellung getestet und für den Livebetrieb abgenommen werden soll.<sup>40</sup>

Ein weiterer Vorteil des Key-User-Systems ist es, dass Anfragen vom Anwender gefiltert, verifiziert (oder falsifiziert) und gebündelt an die IT Abteilung gestellt werden. Speziell bei großen Software-Systemen (wie z.B. einer SAP-Installation), mit dem viele hundert oder gar tausend Benutzer arbeiten, kann so die IT Abteilung entlastet werden und die vielen einfachen Anwendungsfragen über kurze Wege beantwortet werden.<sup>41</sup>

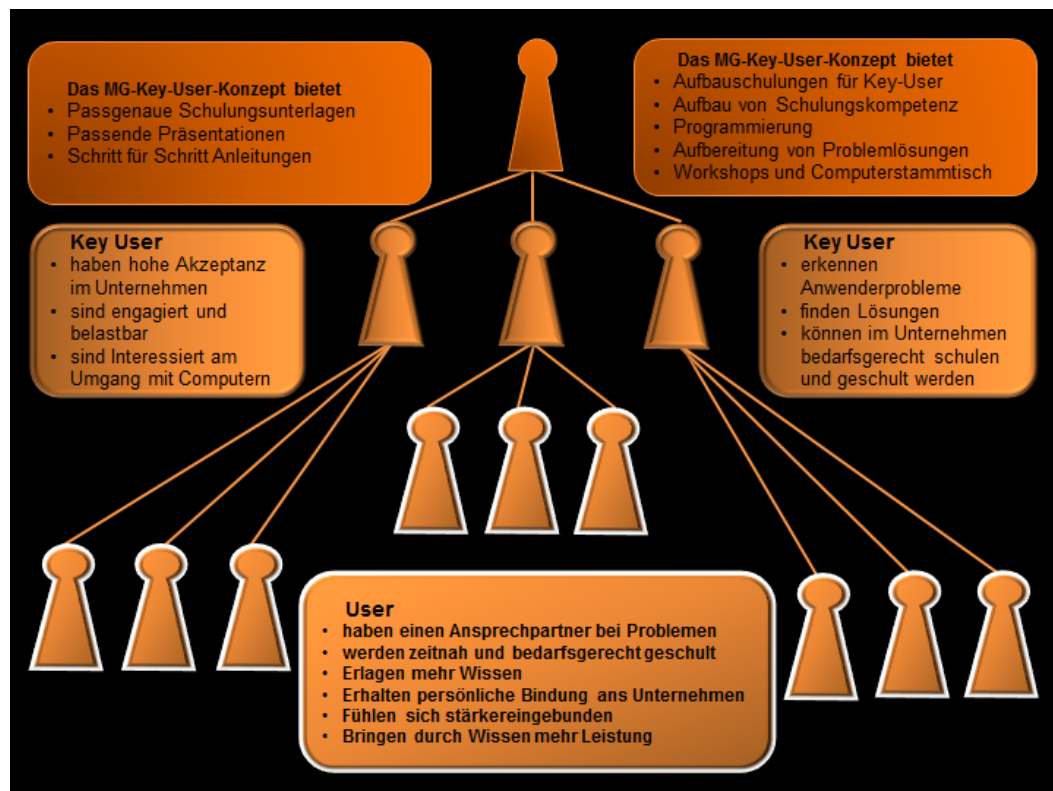
---

<sup>39</sup> Vgl. Hönicke I. (2004).

<sup>40</sup> Vgl. Internes Dokument Aufgaben\_KeyUser\_DV\_DE.doc, Seite 7ff.

<sup>41</sup> Vgl. Rösch P. (2014).



Abbildung 9: Key-User Organisation<sup>42</sup>

Ein weiterer Indikator für die starke Fokussierung der Corporate IT auf SAP kann aus ihrer Organisation abgelesen werden: Per Ende 2015 konnten 58 der 86 Mitarbeiter der IT (das sind 67%) der Betreuung des zentralen SAP Systems zugerechnet werden.<sup>43</sup>

#### 2.2.1.4 Internationalisierung der Corporate IT

Die Corporate IT hat ihren Sitz am Hauptstandort der SFS Gruppe, d.h. in Heerbrugg im Schweizer Kanton St. Gallen. An diesem Standort sind alle der Corporate IT direkt zugeordneten Mitarbeiter beschäftigt. Es existiert also kein weiterer Außenstandort der Corporate IT. An diesem Standort befinden sich auch die zwei Rechenzentren der SFS Gruppe. Die Corporate IT hat in den letzten Jahren einen starken Zentralisierungsplan verfolgt. Dies hat zur Folge, dass in den Au-

<sup>42</sup> Gut M. (2016) <http://www.margit-gut.de/mg-key-user-konzept/> (08.03.2016).

<sup>43</sup> Vgl. Interne Präsentation Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 3f

Benstellen der SFS Gruppe keine Systeme vorhanden sind. Als Arbeitsplätze dienen ausschließlich Citrix-Clients welche, vereinfacht gesprochen, lediglich zur Datenein- und Ausgabe ohne weitere Logik verwendet werden.<sup>44</sup>

Nachdem die SFS Gruppe ein weltweit agierendes Unternehmen mit mehr als 70 Vertriebs- und Produktionsstandorten in 25 Ländern auf allen 3 Regionen ist, bedarf es auch gewisser IT Dienstleistungen in den unterschiedlichen Standorten.<sup>45</sup>

Es gibt daher in jeder Region zumindest einen IT Manager, der zusätzlich zu dem System aus Key-Usern, den Benutzern vor Ort bei Fragen zu IT Themen zur Verfügung steht. Dieser IT Manager ist organisatorisch der jeweiligen Landesgesellschaft unterstellt; es existiert allerdings eine Folgeleistungspflicht gegenüber dem IT Leiter der SFS Gruppe. Kann das Problem vor Ort nicht gelöst werden, muss ein Helpdesk-Ticket erstellt und somit das Problem in die Zentrale in Heerbrugg übergeben werden.

Weiterentwicklungen sowie neue Produkte werden immer durch IT Spezialisten aus der Konzernzentrale begleitet; in den meisten Fällen wird die Entwicklung komplett zentral geleitet.<sup>46</sup>

#### **2.2.1.5 Der Fachbereich als Kunde?**

Im abteilungsinternen Sprachgebrauch findet man typischerweise diese drei Parteien:<sup>47</sup>

- die IT selbst
- der Fachbereich bzw. SFS interne Stellen
- den Endkunden bzw. Geschäftspartner

Wird innerhalb der Corporate IT vom Kunde gesprochen, so wird üblicherweise der Endkunden darunter verstanden. Wenn man hingegen deren Aufgaben auflis-

---

<sup>44</sup> Vgl. interne Präsentation Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 3ff

<sup>45</sup> Vgl. Geschäftsbericht SFS Gruppe 2015, Seite 8

<sup>46</sup> Vgl. interne Präsentation Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 5f

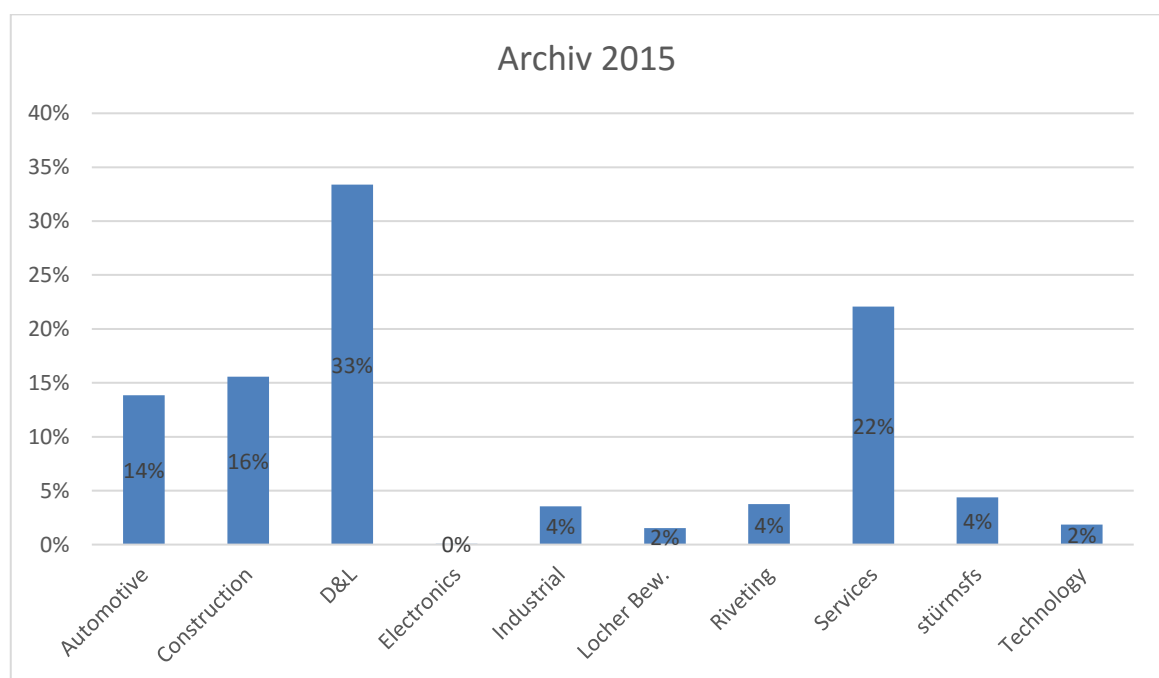
<sup>47</sup> Vgl. interne Präsentation Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 6

tet, wird klar, dass diese nur in Ausnahmefällen mit dem Endkunden direkt Kontakt hat. Diese Fälle wären:

- EDI Anbindung zwischen ERP System des Kunden und SFS ERP System
- Entwicklung von sogenannten ePortal-Lösungen, die im Sinne einer Extra-netplattform dem Kunden direkt zur Verfügung stehen. Allerdings ist in diesem Fall ebenfalls der Fachbereich der Auftraggeber; bei der Erstellung der Lösung versuchten sich die entsprechenden IT Mitarbeiter stark in die Bedürfnisse des Kunden hineinzusetzen.

In allen anderen Fällen ist der Kunde der Corporate IT de facto der Fachbereich. Daher wird in der weiteren Ausführung in dieser Arbeit der Fachbereich als der Hauptkunde der Corporate IT gesehen.<sup>48</sup>

Die Auswertung des CR-Archives 2015 zeigt folgendes Bild:



**Abbildung 10: Auswertung CR Archiv 2015 nach Auftraggeber (Segment)<sup>49</sup>**

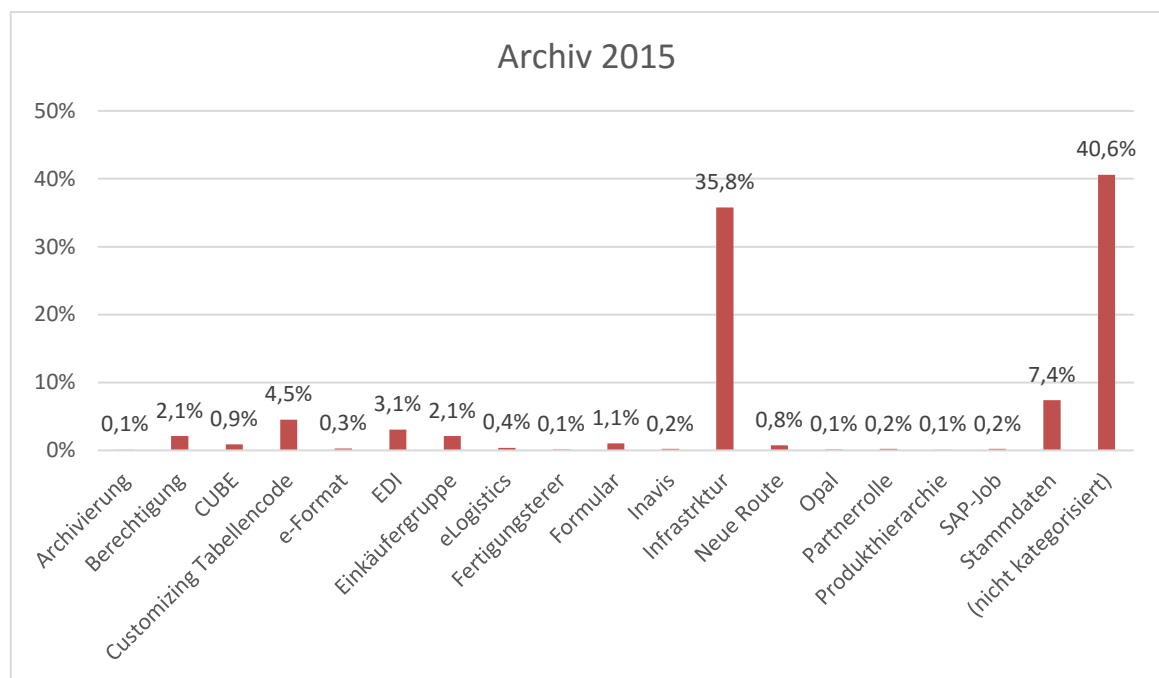
Aus der Abbildung 10 kommt klar hervor, dass 76% aller CRs direkt einem Auftraggeber aus der SFS Gruppe zugeordnet werden können, nur 24% (Technology

<sup>48</sup> Vgl. internes Dokument Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 4ff

<sup>49</sup> Eigene Darstellung

mit 2% und Services mit 22%) sind für die Corporate IT oder die SFS services AG, also dem Gruppendienstleister, selbst. Die größten Treiber aus dem Fachbereich kommen aus den Divisionen Distribution und Logistics (D&L), Construction und Automotive.

Die Aufschlüsselung nach Aufgabengebieten aus dem CR Archiv 2015 zeigt folgendes Bild:



**Abbildung 11: Auswertung CR Archiv 2015 nach Aufgabengebiet<sup>50</sup>**

In der Abbildung 11 stechen besonders die zwei Aufgabengebiete Infrastruktur und „(nicht kategorisiert)“ hervor; wobei „(nicht kategorisiert)“ hier bedeutet, dass der CR einem Aufgabengebiet nicht eindeutig zugeordnet werden kann, d.h. er könnte z.B. sowohl zum Gebiet EDI als auch zum Gebiet Stammdaten gehören. Infrastruktur bedeutet, dass mit diesem CR eine Hardwareanschaffung einhergegangen ist, d.h. typischerweise neue Server im Rechenzentrum der Corporate IT installiert wurden.

<sup>50</sup> Eigene Darstellung

Nach der eingangs getätigten Überlegung stellen lediglich die Aufgabengebiete EDI sowie eLogistics CRs da, die direkt für einen Endkunden der SFS Gruppe relevant bzw. sichtbar sind. Bei eLogistics stimmt das auch nur zum Teil, da eLogistics zwar eine Extranet Anwendung ist, allerdings auch sehr stark intern verwendet wird. Falls– der Einfachheit halber – trotzdem beide Gebiete komplett zusammengefasst werden, ergibt das in Summe 3,5%. D.h. nur 3,5% aller CRs aus dem Archiv 2015 sind für die Endkunden der SFS Gruppe relevant. (Anmerkung: Es wird angenommen, dass in dem Aufgabengebiet „(nicht kategorisiert)“ keine EDI- sowie Extranet-relevanten CRs zu finden sind. Typischerweise wird diese Überlegung nicht ganz korrekt sein; es müsste davon ausgegangen werden, dass dieser Bereich ähnlich über die aufgeführten Aufgabengebiete verteilt ist. In diesem Fall würden EDI und Extranet jedoch ebenfalls im unteren Relevanzbereich aufzufinden sein).

### **2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen**

Im Jahr 2011 wurde durch die FHS St.Gallen im Zuge eines Praxisprojektes eine Umfrage in der SFS Gruppe durchgeführt. Das Ziel der Umfrage war es, das Image der IT Abteilung zu eruieren sowie Stärken und Schwächen der Kommunikation zwischen IT Abteilung und Fachbereich zu ermitteln und daraus ein Kommunikationskonzept abzuleiten.

Im Zuge dieser Befragung wurden 23 sogenannte „Experten“ aus dem Fachbereich telefonisch interviewt und anschließend ein Fragebogen an 1480 international tätige Mitarbeiter versendet. Insgesamt haben 383 Mitarbeiter den Fragebogen komplett ausgefüllt und wurden für die weiteren Analysen der FHS St.Gallen herangezogen.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 9ff.

Wie bereits im Kapitel 2.1.3 Abgrenzungen erwähnt, dienen die Erkenntnisse dieser Befragung ebenfalls als Basis dieser Arbeit, es wurde keine eigene Primärbefragung durchgeführt.

### **Zufriedenheit mit der Corporate IT:**

Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist eher zufrieden bis zufrieden mit der IT. Die Zufriedenheit korrespondiert klar einerseits mit der Häufigkeit der Kontaktaufnahme mit der IT (je häufiger desto zufriedener) sowie mit der Bekanntheit des Kommunikationsweges (ist der Key-User bekannt, ist der Mitarbeiter tendenziell zufriedener). Die Mehrheit der Befragten vertritt die Meinung, die IT-Abteilung kenne die Anliegen und Bedürfnisse des Fachbereichs. Lediglich das Kosten-/Nutzenverhältnis wird mit „mittelmäßig“ bewertet.<sup>52</sup>

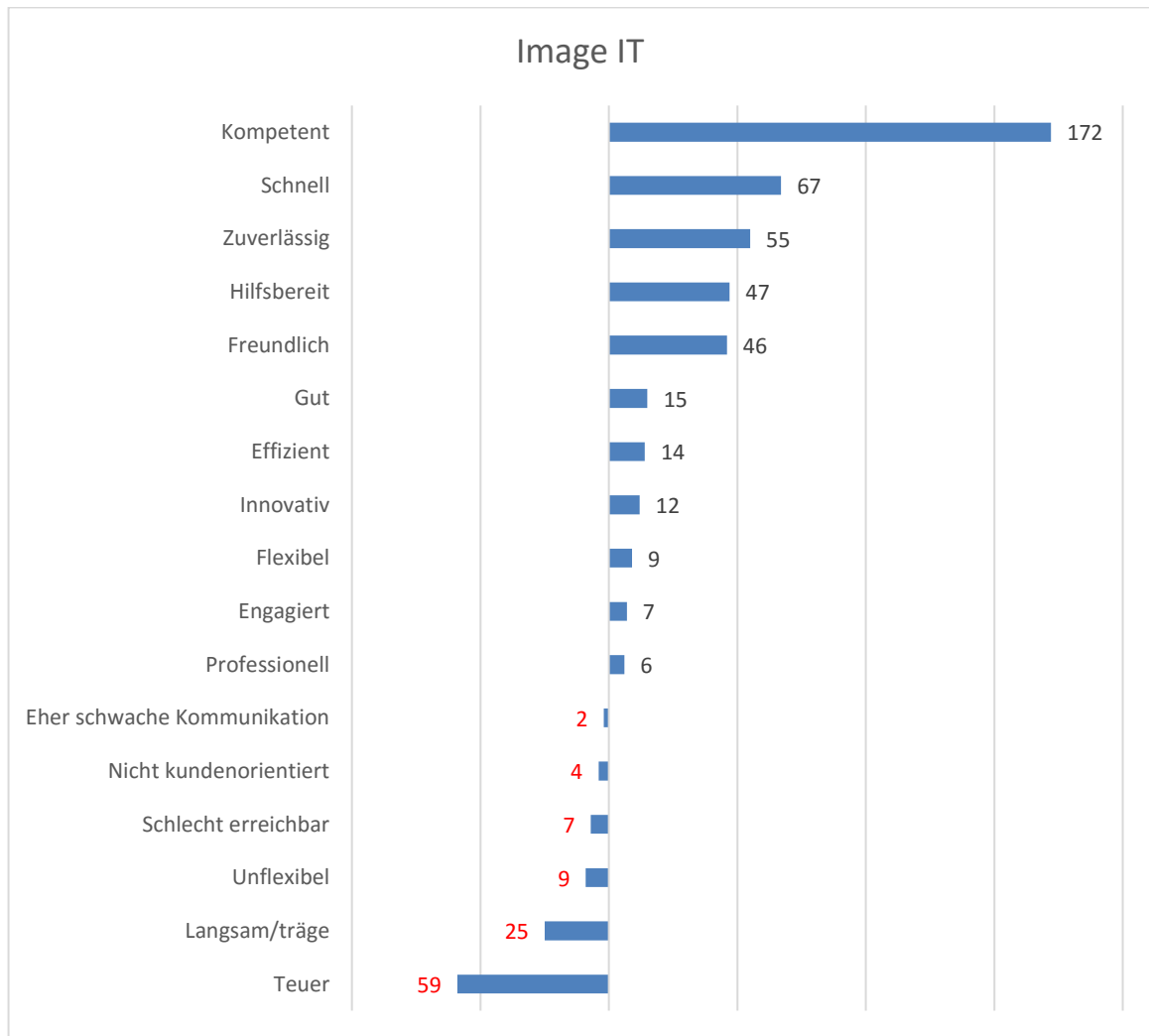
### **Image der Corporate IT:**

Zur Ermittlung des Images wurde in der Umfrage eine offene Frage gestellt, in der die Teilnehmer drei Stichworte zur Corporate IT geben konnten. Die häufigsten positiven und negativen Nennungen waren:<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 29.

<sup>53</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 29f.

Abbildung 12: Image Corporate IT<sup>54</sup>

Daraus konnte eine Grundstimmung abgelesen werden, die die IT zwar als Kompetent, schnell und zuverlässig sieht, im Gegensatz dazu allerdings als teuer, kompliziert und unflexibel. Heraussticht besonders die negative Nennung von „Langsam / träge“ (25 Nennungen), da das im direkten Gegensatz zur zweithäufigsten positiven Nennung „Schnell“ (67 Nennungen) steht.<sup>55</sup> Der Grund für diese Diskrepanz wurde von der FHS St. Gallen nicht weiterverfolgt. Der Autor vermutet darin ebenfalls einen Zusammenhang mit der Häufigkeit der Kontaktaufnahme (je

<sup>54</sup> Schneider M. (2011), Seite 29.

<sup>55</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 30.

häufiger desto zufriedener, ev. auch desto schneller wird die IT wahrgenommen), konnte das aber nicht verifizieren.

### **Stärken und Schwächen der Corporate IT:**

Bei der Befragung wurden als größte Stärken der IT die Punkte Fachkompetenz der Mitarbeiter, Kommunikationsmittel der IT und der Informationsfluss ermittelt. Als größte Schwächen wurden die Preise der IT, die Zeitdauer für die Problemlösung sowie die Transparenz über die intern verrechneten Preise angeführt.

Bei den Expertenbefragungen kristallisierten sich die Fachkompetenz, die Systemkontinuität und -stabilität sowie die Zuverlässigkeit als größte Stärken heraus. Als Schwächen wurden von den Experten die Ressourcenknappheit (in Hinblick auf den Personalbestand), geringe Flexibilität und Kosten genannt.

Vertiefende Fragen zu den Preisen und damit verbundenen Inhalten der IT-Leistung lieferte das Ergebnis, dass die meisten Befragten diese nicht genau kennen, d.h. weder die Preise noch die inkludierten Leistungen sind für sie transparent.<sup>56</sup>

### **Wahrgenommene Qualität und Erfüllung der Erwartungen:**

Bei der Umfrage wurde die Qualität der einzelnen Produkte der Corporate IT als gut bis sehr gut empfunden. Die Wertung der unterschiedlichen Qualitäten ergab, dass der Fachbereich in erster Linie auf die Dienstleistungsqualität achtet, danach Terminqualität, Produktqualität und abschließend Prozessqualität reiht.<sup>57</sup>

Von den 384 vollständig ausgefüllten Umfragen hatten 211 Mitarbeiter angegeben, dass die Corporate IT ihre Erwartungen erfüllt, 27 hingegen haben die Frage verneint.

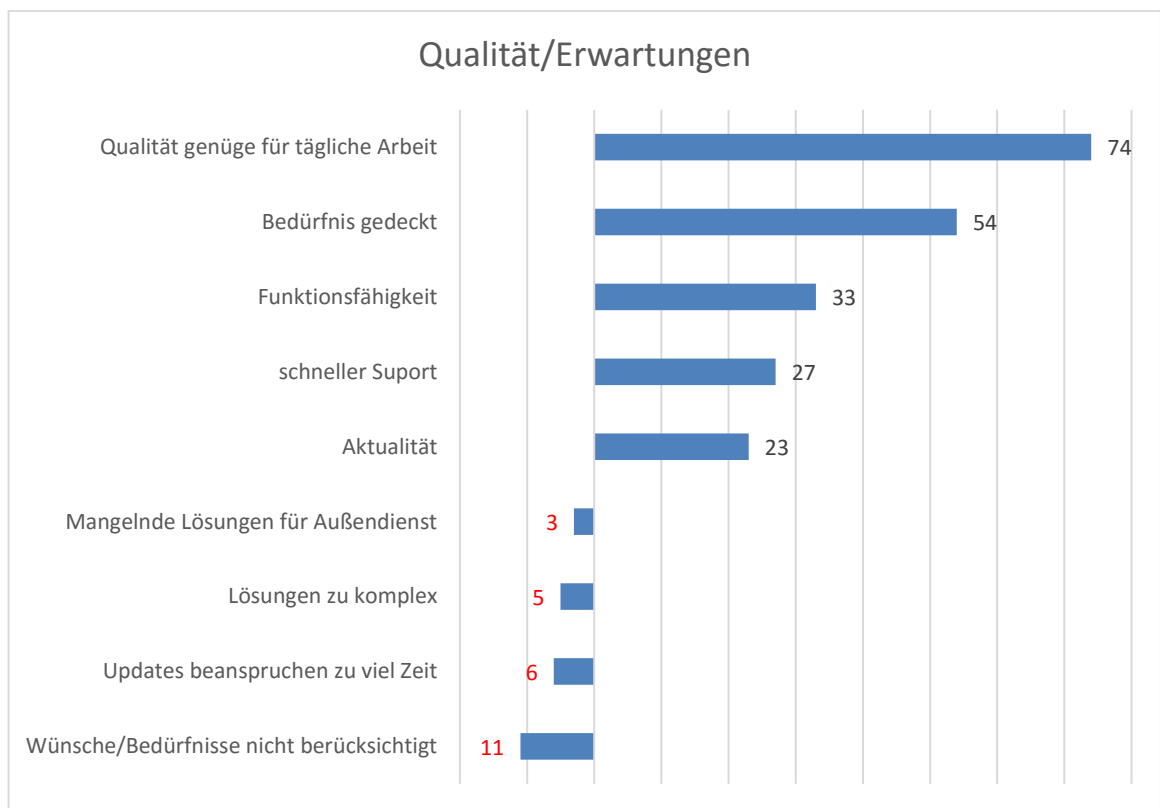
---

<sup>56</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 30f.

<sup>57</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 31.



Wenn man die positiven und negativen Antworten aufschlüsselt ergibt sich folgende Darstellung:



**Abbildung 13: Wahrgenommene Qualität/Erfüllung Erwartung<sup>58</sup>**

Die direkt befragten Experten empfinden die Produktqualität ebenfalls durchwegs als hoch bis sehr hoch und sowie ihren Bedarf damit gedeckt. Spezialbedürfnisse der einzelnen Abteilungen werden allerdings nicht immer erfüllt.<sup>59</sup>

### **Nutzen für den Fachbereich:**

Die meisten Befragten sehen den Nutzen der IT Abteilung in der Problembehebung. Gleich an zweiter Stelle steht die Gewährleistung eines reibungslosen Ta-

---

<sup>58</sup> Schneider M. (2011), Seite 31.

<sup>59</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 31f.

gesgeschäfts durch die Dienste der IT. Die Schlusslichter mit nur 3 Nennungen sind Wettbewerbsvorteil und Produktivitätssteigerung.<sup>60</sup>

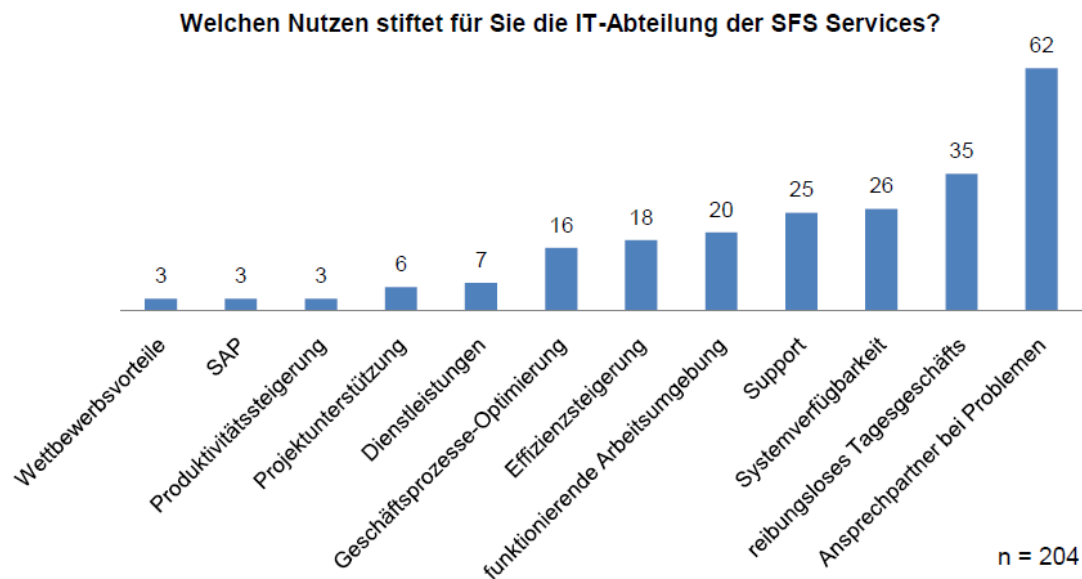


Abbildung 14: Nutzenstiftung durch Corporate IT<sup>61</sup>

## 2.2.3 Analyse Stärken der IT Abteilung

### 2.2.3.1 Status Quo

Die Corporate IT der SFS Gruppe ist zentralistisch aufgebaut, d.h. alle IT Mitarbeiter befinden sich ausnahmslos am Standort Heerbrugg im Schweizer Kanton St. Gallen; gleiches gilt auch für die IT Infrastruktur: alle zentralen Server sowie alle zentralen Komponenten befinden sich an diesem Standort. In den Außenstellen befinden sich lediglich Citrix Clients, die als einfach Datenein- und Datenausgabeterminals verwendet werden.<sup>62</sup>

Durch diese Organisation gibt es keine Differenzen zwischen unterschiedlichen IT-Standorten. Alle IT Aufgaben werden zentral definiert und zentral durchgeführt.

<sup>60</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 32.

<sup>61</sup> Schneider M. (2011), Seite 32.

<sup>62</sup> Vgl. internes Dokument Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 12.

Das zentrale ERP-System wird ebenfalls wie die zentrale Datei- und Mailablage am zentralen Standort in Heerbrugg / St.Gallen betrieben. Obwohl der zentrale Helpdesk ebenfalls am zentralen Standort angelegt ist, gibt es durch spezielle Key-User, Datenverantwortliche und lokale IT Manager Ansprechpersonen in den Außenstandorten.<sup>63</sup> Die Unterstützung vor Ort beschränkt sich allerdings auf zurücksetzen von vergessenen Passwörtern, Hilfen in den zentral vorgegebenen Prozessen sowie Know-How-Transfer zu den Mitarbeitern vor Ort.<sup>64</sup> Geschäftsprozesse, welche ganz oder teilweise in der zentralen ERP Landschaft ablaufen, werden zentral erarbeitet und anschließend, mit Anpassungen, regional ausgerollt. Die Unterstützung im Problemfall sowie die Anpassung und Weiterentwicklung läuft wieder zentral.<sup>65</sup>

Bei den angebotenen IT Dienstleistungen verfolgt die SFS eine starke Fokussierung auf die Produkte der Firma SAP. Die SAP Landschaft besteht daher mittlerweile aus knapp 50 unterschiedlichen Server.<sup>66</sup> Dabei verfolgt die Corporate IT den Ansatz des Einsatzes von Standardsoftware, welche von Implementierungspartner oder der eigenen IT Abteilung an die eigenen Bedürfnisse angepasst wird.<sup>67</sup>

Die Corporate IT sieht sich selbst nicht als Technologieführer. Man versucht erprobte Produkte und erprobte Prozesse auf die eigenen Anforderungen umzulegen. Dieser Ansatz ist auch als Best-Practice-Ansatz bekannt. Die Corporate IT der SFS Gruppe bedient sich dabei den erprobten Prozessen des ITIL-Frameworks.<sup>68</sup>

Zur Unterstützung bei kritischen Problemen, die außerhalb der Schweizer Bürozeit festgestellt werden und von einer der lokalen Stellen (Key-User, Datenverantwortlichen, IT-Manager) nicht gelöst werden können, existiert ein 7 x 24 h Bereitschaftsdienst. Dieser wird von Spezialisten der Corporate IT angeboten und ist in den Sprachen Deutsch und Englisch verfügbar. Dieser Bereitschaftsdienst wird

---

<sup>63</sup> Vgl. Internes Dokument: Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 12.

<sup>64</sup> Vgl. internes Dokument: Aufgaben\_KeyUser\_DV\_DE.doc, Seite 5.

<sup>65</sup> Vgl. internes Dokument: Change\_Management.pdf, Seite 3ff.

<sup>66</sup> Vgl. internes Dokument: Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx, Seite 13.

<sup>67</sup> Vgl. internes Dokument: IT\_Pressemappe\_2008.ppt, Seite 14.

<sup>68</sup> Vgl. internes Dokument: Detail\_IT-Service\_Management.pdf, Seite 2

wöchentlich gewechselt und kann das Problem entgegennehmen, einstufen und bei Bedarf entsprechende Gegenmaßnahmen sofort oder innerhalb definierter Reaktionszeiten einleiten.<sup>69</sup>

### 2.2.3.2 Benchmark-Vergleich

Die Corporate IT nimmt regelmäßig bei Benchmarks in der Region teil. Der jüngste Benchmark, an dem die SFS teilgenommen hat, ist aus dem Jahr 2010. Basierend auf den IT Trends 2014 (zumindest nach einer Umfrage durchgeführt von Capgemini)<sup>70</sup>, den Geschäftsberichten zum Jahr 2010 der teilgenommenen Firmen sowie der Benchmark-Ergebnisse sind folgende, typische IT KPIs ableitbar:

KPI	SFS	AFG	Bühler	Oerlikon
Kosten pro Arbeitsplatz (CHF)	5'424	11'568	3'886	3'564
IT (SAP) Kosten pro Umsatz	0,82%	0,33%	0,40%	0,16%
Mitarbeiter je IT Mitarbeiter	85,86	266,50	215,26	848,98

**Tabelle 4: Ausgewählte KPIs auf Basis der SAP Kosten<sup>71</sup>**

Die Aufbereitung der KPIs aus Tabelle 4 liefert ein sehr unterschiedliches Bild der SFS Corporate IT:

Bei den Kosten je Arbeitsplatz (je niedriger desto besser) schneidet die SFS relativ gut ab. Sie bewegt sich da in einer ähnlichen Größenordnung wie die Oerlikon-Gruppe, welche in dieser Kategorie klar den niedrigsten Wert markiert und liegt in

<sup>69</sup> Vgl. Internes Dokument: SFS\_IT\_Pikett\_2015.pptx, Seite 1ff.

<sup>70</sup> Vgl. Capgemini Studie IT Trends 2014, Seite 17

<sup>71</sup> Eigene Darstellung mit Daten des SAP IT Benchmarks 2010 sowie der entsprechenden Geschäftsberichte

etwa bei einem halb so großen Wert wie die AFG-Gruppe, welche hier den höchsten Faktor verzeichnet.

Bei den IT Kosten je Umsatz (je niedriger desto besser) hingegen liegt die SFS Gruppe mit einem Wert von 0,82% am Schlusslicht. Verglichen mit dem Drittplatzierten ist der Wert sogar doppelt so groß.

Bei den Wert Mitarbeiter je IT Mitarbeiter (je höher desto besser) hat die SFS Gruppe den deutlich niedrigsten Wert, was wiederum den letzten Platz bedeutet. Der Wert von 85,86 liegt bei einem Zehntel des erstplatzierten (der Oerlikon-Gruppe).

Wie schon in der Studie der Capgemini erwähnt, sind die oben angegebenen KPIs sehr leicht zu ermitteln und daher sehr beliebt. Leider sind sie nicht wirklich aussagekräftig. Die angegebenen Kosten sind deutlich von der Wertschöpfungstiefe des betrachteten Unternehmens abhängig und daher kaum mit den Werten einer anderen Unternehmung zu vergleichen.<sup>72</sup>

Ebenfalls sei erwähnt, dass in vielen Fällen Unternehmen mit höheren IT Kosten effektiver und profitabler sind als jene, deren IT Ausgaben deutlich darunterliegen. Es gibt daher eine Trendwende beim IT Benchmarking. Man versucht verstärkt auf IT-Business-KPIs zu setzen, wie z.B.:<sup>73</sup>

- Anteil IT bei Verkürzung von Durchlaufzeiten
- Anteil IT bei Erhöhung Kundenzufriedenheit
- Anteil IT zur Reduktion der Produktkosten
- Beitrag der IT zur Umsatzsteigerung

### **2.2.3.3 SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse wurde gemeinsam von Sebastian Brit, Stefan Wigger, Fabio Litscher und Rene Pilz erstellt. Diese vier Mitarbeiter sind alle in der Corporate IT

---

<sup>72</sup> Vgl. Capgemini Studie IT Trends 2014, Seite 17

<sup>73</sup> Vgl. Capgemini Studie IT Trends 2014, Seite 17

angestellt, es wurde kein Vertreter des Fachbereichs hinzugezogen. Bei der Zusammenstellung wurden folgende Kriterien betrachtet:<sup>74</sup>

- Kleine Gruppengröße (4 bis 6 Mitglieder)
- Mindestens ein Gruppenmitglied mit mehr als 10 Jahren Dienstzugehörigkeit Corporate IT
- Mindestens ein Gruppenmitglied mit einer kurzen Dienstzugehörigkeit Corporate IT (kleiner als 4 Jahre)
- 3 der 4 Gruppenmitglieder kennen mehrere Abteilungen innerhalb der Corporate IT

Durch den Umstand, dass bei der Erstellung der SWOT-Analyse kein Vertreter des Fachbereichs mitgearbeitet hat, ist das Ergebnis ggf. von einer IT-Sichtweise geprägt. Das Team versuchte, die Sichtweise des Fachbereichs zu berücksichtigen, indem die Ergebnisse der Befragung durch die FHS St. Gallen (siehe 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen) stark eingeflossen sind; der Autor weist darauf hin, dass je nach Zielsetzung eine Überarbeitung der SWOT-Analyse mit ein oder mehreren Vertretern des Fachbereichs sinnvoll sein könnte.

---

<sup>74</sup> Vgl. Gatzweiler A. (2012), Seite 2f

<b>S</b> trengths  Internes Wissen  Eigenes Rechenzentrum  Kurze Kommunikationswege IT-Intern  Einsatz von bewährten Systemen und Software  Förderung von internen Nachbesetzungen und Wechsel	<b>W</b> eaknesses  Vorortsupport  Weiterentwicklung der MOs  Neue Technologien werden nicht gefördert  Keine Individualisierung
<b>O</b> pportunities  Trend zu Mobilen Lösungen  Automatisierung von Prozessen  Bekannter Kunde	<b>T</b> hreats  Outsourcing  Lokale Trends  Regionaler Fachpersonalmangel

Tabelle 5: SWOT-Analyse Corporate IT<sup>75</sup>

Erläuterungen zu den einzelnen Punkten:

**Strength – Internes Wissen:**

Alle im zentralen ERP System hinterlegten Prozesse sind von der Corporate IT mitentwickelt worden und daher bestens bekannt.

**Strength – Eigenes Rechenzentrum:**

Alle von der Corporate IT betriebenen Systeme befinden sich in einem zentralen Rechenzentrum unter der Hoheit der Corporate IT. Es gibt keine Reibungsverluste

---

<sup>75</sup> Eigene Darstellung mit Daten aus dem Kapitel 2.2.1 und 2.2.2, internem Dokument: IT\_Pressemappe\_2008.pptx und internem Dokument Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx

durch Abstimmung mit einem externen Partner. Die Verfügbarkeit der Systeme wird als sehr hoch eingestuft.<sup>76</sup>

**Strength – kurze Kommunikationswege IT -Intern:**

Das gesamte IT-Personal ist an einem Standort und in einem Gebäude gebündelt. Es gibt keine Abstimmungsprobleme oder unklare Zuständigkeiten zwischen mehreren IT Standorten, IT übergreifende Abklärungen können zeitnah und unbürokratisch durchgeführt werden.

**Strength – Einsatz von bewährten Systemen und Software:**

Die von der Corporate IT eingesetzten Prozesse werden alle von bekannten, erprobten Prozessen abgeleitet. Die Prozesse werden zusätzlich verfeinert und an die SFS-Spezifischen Bedürfnisse angepasst.

**Strength – Förderung von internen Nachbesetzungen und Wechsel:**

Diese Stärke leitet sich von einem konzernweiten Grundsatz ab, dass möglichst viele Führungspositionen mit internen Mitarbeitern zu besetzen sind. Auch Wechsel innerhalb des Konzerns werden von dem Konzernmanagement gefördert.<sup>77</sup>

**Weaknesses - Vorortsupport:**

In den Außenstandorten gibt es keine IT-Mitarbeiter, sondern nur Vertreter: Key-User, Datenverantwortliche, IT-Manager. Jede größere Umstellung wird von der Zentrale geplant und durchgeführt.

Bedingt durch den mehrstufigen Key-User-Prozess kommen Meldungen über Probleme im Umgang mit Prozessen und Dienstleistungen der IT nur gefiltert bei der Corporate IT an.

**Weaknesses – Weiterentwicklung der MOs:**

---

<sup>76</sup> Vgl. internes Dokument 2015\_IT\_Service\_Level\_Report\_EN.pptx, Seite 4

<sup>77</sup> Vgl. Geschäftsbericht SFS Gruppe 2015, Seite 35



Die gesamte Corporate IT ist in einem Standort gebündelt. Alle Entscheidungen werden an diesem Standort getroffen. Vorschläge der Außenstandorte kommen dadurch nur gefiltert in der Zentrale an. Nur im Falle eines Großprojektes wie z.B. der SAP-Einführung werden Mitarbeiter von Corporate IT an den Außenstandort entsendet um dort den aktuellen Stand aufzunehmen. Eine Weiterentwicklung (Anpassungen, ...) findet, wenn überhaupt, von der Konzernzentrale aus statt.

**Weaknesses – neue Technologien werden nicht gefördert:**

Die Corporate IT verwendet beim Entwickeln von Prozessen bereits bestehende, etablierte Prozesse, die zwar angepasst werden, aber nicht von Grund auf neu designed werden. Man setzt hauptsächlich auf sogenannte „Best Practices“. Diese entsprechen – definitionsbedingt – niemals aktuellen Trends und Technologien.

**Weaknesses – Keine Individualisierung:**

Die Corporate IT entwickelt Standardprodukte die vom Fachbereich (weltweit) gekauft und genutzt werden können. Dies dient zwar einerseits dem Support, schränkt andererseits die Individualisierung ein. Die Produkte müssen so entwickelt werden, dass sie für die Mehrheit der Anwender innerhalb der SFS Gruppe genügen und sind daher nie auf den jeweiligen Sonderfall angepasst.<sup>78</sup>

**Opportunities – Trend zu mobilen Lösungen:**

Bei der – durch Capgemini durchgeführten – Umfrage im Jahr 2014 wurden als Projekte für die nächsten Jahre Mobile Lösungen genannt. In der SFS Gruppe existieren hier erst einige wenige grundlegenden Lösungen, die allerdings einfach ausgebaut werden könnten.<sup>79</sup>

**Opportunities – Automatisierung:**

---

<sup>78</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 31f.

<sup>79</sup> Vgl. Capgemini Studie IT Trends 2014, Seite 36

Ein, seit 2014 verstärkt in den Fokus der Fachbereiche gerückter, Trend ist der Weg zur Standardisierung und zur Automatisierung. Dadurch sollen Schulungskosten, Anpassungskosten und, speziell bei Automatisierung, Personalkosten gespart werden.<sup>80</sup>

### **Opportunities – Bekannter Kunde:**

Kunde (Fachbereich) und Lieferant (Corporate IT) gehören beide zum selben Konzern. Es existieren langjährige Partnerschaften, „man kennt sich, man vertraut sich“.

### **Threats - Outsourcing:**

Es existiert ein starker Trend in Richtung Outsourcing. Viele Konzerne fokussieren sich auf ihre Kernkompetenzen und kaufen (unter anderem) IT-Dienstleistung extern zu.<sup>81</sup> Je nach Umfang des Outsourcings (Outsourcing der Hardware, Prozessoutsourcing, ...) hätte das großen Einfluss auf die Corporate IT.

### **Threats – lokale Trends:**

Durch die Konzentration der gesamten IT sowie des gesamten Prozessknowhows auf einen Standort werden lokale Trends nur schwer oder verzögert wahrgenommen. Wenn der Trend auf eine Gegebenheit aus einem anderen Kulturkreis basiert kann es zu erheblichen Schwierigkeiten im Verständnis, in der Abstimmung während des Projektes sowie in der Umsetzung kommen. Das zeigt sich auch bei der Umfrage durch die FHS St.Gallen: nur 3-mal von 204 Befragungen wurde als Nutzen der Corporate IT der Punkt „Wettbewerbsvorteil“ genannt.<sup>82</sup>

### **Threats – regionaler Fachpersonalmangel:**

Durch die Konzentration der Corporate IT am Standort Heerbrugg im Kanton St. Gallen ist man auf verfügbares Personal eben in dieser Region limitiert; es gibt

---

<sup>80</sup> Vgl. Capgemini Studie IT Trends 2014, Seite 11

<sup>81</sup> Vgl. Capgemini Studie IT Trends 2014, Seite 5

<sup>82</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 32.

aktuell keine Möglichkeiten, IT Personal an einem zweiten Standort zu beschäftigen.

#### **2.2.3.4 Konsequenzen der SWOT-Analyse:**

##### **Analyse der Stärken und Schwächen:**

Bei den Systemen und Prozessen setzt man auf Stabilität vor Funktionalität, man setzt also immer bewehrte Prozesse und Systeme ein. Dadurch sind die IT-Lösungen stabil, entsprechen allerdings selten den neuesten Stand der Technik.

Durch die Ballung an den Hauptstandort ergeben sich einige Stärken der IT-Abteilung: Kurze Wege, eigenes Rechenzentrum sowie ein großes Know-How, da alle Prozesse von IT-Mitarbeitern mitentwickelt wurden. Die SFS Gruppe generell sowie die IT im Speziellen fördert interne Nachbesetzungen was ebenfalls zur Stärkung des Know-Hows beiträgt. Man vermeidet so das Abwandern von Wissen.

Dem gegenüber steht eine ausgeprägte Kopflastigkeit, da alle Prozesse hauptsächlich am Hauptstandort entwickelt und im – ebenfalls zentralisierten – ERP-System abgebildet werden. In den Außenstandorten existieren nur „Vertreter“ der IT, die IT-Manager, die Key-User und die Datenverantwortlichen. Informationen bzw. Verbesserungsvorschläge müssen über ein komplexes, mehrstufiges System bis zur Zentrale weitergereicht werden. Das hat eine starke Filterung zur Ursache.

##### **Analyse der Chancen und Risiken:**

Bei den Risiken ist der aktuelle IT-Trend zur Outsourcing ein großes Thema. Die Corporate IT betreibt alle Systeme selbst und kennt alle eingesetzten Prozesse sehr gut. Dadurch kann die Corporate IT als „teuer“ empfunden werden, was das Risiko des Outsourcings ebenfalls verstärken könnte.

Durch die Kopflastigkeit fällt es der Corporate IT schwer, auf regionale bzw. lokale Trends zu reagieren. Wie bereits unter Schwächen beschrieben, müssen diese Trends ebenfalls durch das mehrstufige „Filtersystem“ bis in die Zentrale durchgereicht werden, ehe darauf reagiert werden kann.

Ebenfalls bedingt durch die Zentralisierung kann es leicht zu einem Fachkräftemangel kommen, da man auf Mitarbeiter in der Region um den Hauptstandort angewiesen ist. So kann ein Nachbesetzen durch Abwanderung (Kündigung) bzw. Neubesetzen bei Ressourcenbedarf (neue, mehr Aufgaben für die Corporate IT, z.B. durch ein Wachsen der gesamten SFS Gruppe) sich zu einem langwierigen, komplexen Prozess entwickeln.

Auf Seite der Chancen kann ganz klar die Automatisierung genannt werden. Durch ein starkes, großes ERP-System („SAP ist in dem Segment der Marktführer“<sup>83</sup>) ist sichergestellt, dass das System Funktionen bietet, die es ermöglichen, diverse Trends wie z.B. Automatisierung oder auch der Trend zu mobilen Lösungen umzusetzen.

Die größte Chance der Corporate IT ist es allerdings, dass sie den Kunden, die SFS Gruppe, perfekt kennt. Dieser Wissensvorsprung kann von keinem externen Dienstleister (z.B. einem Outsourcer) eingeholt werden. Bewegt man sich in einem Marktsegment, in dem es auf Vertrauen und langjährige Partnerschaft ankommt, hat die Corporate IT somit einen wesentlichen Konkurrenzvorteil.

## 2.2.4 Ziel der IT Abteilung

*„IT Objectives:*

- *Build, expand, operate and maintain the IT infrastructure of the SFS group world-wide*
- *Provide an optimum IT support of the business processes*
  - *Identify and implement innovations*

*..... within acceptable cost“<sup>84</sup>*

---

<sup>83</sup> Hessler M., Görtz M. (2007), S.53.

<sup>84</sup> Internes Dokument: IT\_Pressemappe\_2008.pptx, S. 3.

Bei den Zielen ist es wichtig, dass diese auch gemessen werden können, also quantifizierbar sind. Nur so kann über einen längeren Verlauf verglichen werden, ob entsprechende Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die jeweiligen Ziele gehabt haben, oder doch einzustellen sind.<sup>85</sup>

#### **2.2.4.1 Selbstgewählte Ziele**

Da die Corporate IT als Mitglied des SFS Konzerns für IT Projekte allein durch eben diese Konstellation vorbestimmt ist, existieren keine aktuellen Zieldefinitionen; zumindest hat der Autor bei seiner Recherche keine entsprechenden Formulierungen finden können.

Trotzdem kann man aufgrund der vorhandenen, und bisher bereits zitierten Dokumente, Ziele ableiten, die von der Corporate IT indirekt verfolgt werden:<sup>86</sup>

- IT unterstützt effektiv und effizient die Geschäftsprozesse der SFS Gruppe
- IT liefert einen wichtigen Beitrag zum Konzernerfolg
- IT ist für den Fachbereich transparent
- IT generiert Kundenzufriedenheit
- IT generiert Kundenvorteile durch Innovation und Effizienz
- IT nutzt/schafft Synergien
- IT ist kundenorientiert, flexibel, proaktiv, effizient und verlässlich
- IT hat geeignete und qualifizierte Mitarbeiter
- IT kauft, wenn notwendig, Standardkomponenten zu
- IT verwendet erprobte Technologie („technology follower“)
- IT-Landschaft soll homogen (einheitlich) sein

**IT unterstützt effektiv und effizient die Geschäftsprozesse der SFS Gruppe**

**IT liefert einen wichtigen Beitrag zum Konzernerfolg**

---

<sup>85</sup> Vgl. Meffert H., Bruhn M. Hadwich K. (2015), Seite 150ff.

<sup>86</sup> Vgl internes Dokument IT\_Pressemappe\_2008\_en.pptx, Seite 3ff

Diese beiden Ziele überlappen sich. Die IT sieht sich als wichtiger Beitrag zum Konzernerfolg. Das wird vor allem durch effektive und effiziente Geschäftsprozesse, welche durch IT Dienstleistungen erst möglich werden, erzielt. Der IT ist klar, dass die Geschäftsprozesse vom Fachbereich erarbeitet werden, die IT sieht sich allerdings als wesentlicher Faktor in der Umsetzung eben dieser.

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich; wurde so bereits bei der Umfrage der FHS St.Gallen durchgeführt (siehe 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen). Alternativ könnte der Wertbeitrag entsprechend der Empfehlung der PwC durchgeführt werden.<sup>87</sup>

### **IT ist für den Fachbereich transparent**

Nachdem die Corporate IT ein Teil der SFS Gruppe ist, sollen alle internen Prozesse sowie alle von der IT an den Fachbereich verrechneten Kosten für diesen transparent sein. Ein Teilziel davon ist sicherlich, dass die IT Kosten als angemessen erachtet werden sollten, da alle Berechnungsparameter offen liegen und vom Fachbereich validiert werden können.

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich; wurde so bereits bei der Umfrage der FHS St.Gallen durchgeführt (siehe 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen).

### **IT generiert Kundenzufriedenheit**

#### **IT generiert Kundenvorteile durch Innovation und Effizienz**

In diesen beiden Zielen geht es um Kunden der SFS Gruppe. Diese sollen Zufriedenheit verspüren mit den Lösungen, die die SFS Gruppe gemeinsam mit der IT erarbeitet. Dabei stehen einerseits IT-basierte Lösungen im Vordergrund. Andererseits sollen durch die Realisierung von Innovativen und effizienten IT Lösungen

---

<sup>87</sup> Vgl. Messerschmidt M., Schüle P., Murnleitner M. (2008), Seite 6ff.

diesen Kunden ihrerseits Vorteile entstehen, womit auch sie ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit verbessern können.

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich; wurde so bereits bei der Umfrage der FHS St.Gallen durchgeführt (siehe 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen).

### **IT nutzt/schafft Synergien**

Dieses Ziel verfolgt eine Vereinheitlichung der Prozesse innerhalb der SFS Gruppe. Die Gruppe, bestehend aus mehreren Gruppengesellschaften, sowie mehreren Marktorganisationen in unterschiedlichen Ländern, sollte nach Möglichkeit einheitliche Geschäftsprozesse realisieren sowie gleiche IT Dienstleistungen abrufen. Von einem Geschäftsbereich erarbeitete Lösungen könnten dadurch kostengünstig von einem anderen Geschäftsbereich übernommen werden.

Messbar durch eine Berechnung der Einsparungen die durch Synergien ermöglicht wurden (Beispiel: wenn diese Funktion, die bereits von einer anderen Stelle innerhalb des Konzerns beauftragt wurde, nicht existieren würde, wie würde sich das auf den Gesamtaufwand des einzelnen Projekts auswirken). Dieser Wert könnte absolut oder (sinnvoller) prozentual auf den Projektaufwand einer Bewertungsperiode ausgewiesen werden.

### **IT ist kundenorientiert, flexibel, proaktiv, effizient und verlässlich**

Bei den von der IT erstellten Lösungen soll der Kunde der SFS Gruppe an oberster Stelle stehen. Anpassungen sollen schnell und unbürokratisch („flexibel, effizient“) erledigt werden. Ergeben sich neue Möglichkeiten, z.B. durch neue Technologien oder durch neue Softwareversionen, liegt es an der IT, den Fachbereich darauf hinzudeuten („proaktiv“). Die von der IT angebotenen Dienstleistungen sollen stabil laufen, Ausfälle von IT Infrastruktur sind so gering wie möglich zu halten („verlässlich“).

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich; wurde so bereits bei der Umfrage der FHS St.Gallen durchgeführt (siehe 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen).

### **IT hat geeignete und qualifizierte Mitarbeiter**

Die Anzahl und die Qualifikation der IT Mitarbeiter solle den zu bewältigenden Aufgaben entsprechen. Für die Unterstützung des Fachbereichs bei Entwicklung von neuen, IT-basierenden Geschäftsprozessen, sollen entsprechende Spezialisten zur Seite stehen.

Messbar durch einen Vergleich der benötigten Stellenprozent sowie der existierenden Stellenprozent oder durch einen Vergleich der extern vergebenen Dienstleistung (z.B. aufgrund von Ressourcenengpass) mit dem Gesamt angefallenen Projektaufwand einer Bewertungsperiode. Die Zufriedenheit sowie das Leistungsvermögen der Mitarbeiter könnte über eine externe Umfrage wie z.B. den Swiss Arbeitgeber Award gemessen werden (die SFS Gruppe nimmt an dieser Umfrage periodisch teil).<sup>88</sup>

### **IT kauft, wenn notwendig, Standardkomponenten zu**

Die IT lässt keine Individualsoftware entwickeln. Es soll Standardsoftware, sowie ebenso Standard-Hardware-Komponenten, zum Einsatz kommen. Dadurch ist eine Verfügbarkeit von Spezialisten gegeben, zusätzlich ist ein Austausch mit Partner möglich. Standardkomponenten werden von unterschiedlichen Unternehmen eingesetzt und sind daher in gewissem Maße erprobt und bewährt. Durch interne Spezialisten sollen die Standardkomponenten, soweit als möglich bzw. notwendig, an die Anforderungen der SFS Gruppe angepasst werden.

---

<sup>88</sup> Vgl. <http://www.swissarbeitgeberaward.ch/> (12.05.2016).



Messbar durch eine Auflistung der zugekauften Komponenten: Wie viele davon waren Standardkomponenten, wie viele wurden speziell für die SFS entwickelt.

### **IT verwendet erprobte Technologie („technology follower“)**

Dieses Ziel steht in gewissem Widerspruch zu dem Ziel „IT generiert Kundenvorteile durch Innovation und Effizienz“, da die Kernaussage dieses Zieles ist, dass die IT nur Lösungen einsetzt, die bereits am Markt erprobt sind. Erprobte Lösungen haben, speziell in einer schnelllebigen Branche wie die IT, den Nachteil, dass sie bereits einer breiten Masse bekannt sind und daher nicht mehr das Attribut „Innovativ“ für sich beanspruchen können. Im Gegensatz dazu verträgt sich dieses Ziel hervorragend mit dem Ziel „IT kauft, wenn notwendig, Standardkomponenten zu“, da Standardkomponenten genau diese Eigenschaft mitbringen. Sie werden von einem Hersteller für eine große Anzahl an Kunden entwickelt und sind daher erprobt und weitgehend frei von sogenannten „Kinderkrankheiten“.<sup>89</sup>

### **IT-Landschaft soll homogen, einheitlich sein**

Durch eine einheitliche IT Landschaft werden die Kosten gesenkt sowie die Effizienz erhöht. Dies deckt sich stark mit dem Ziel „IT nutzt/schafft Synergien“. Zusätzlich trägt eine schlanke, kostengünstige IT zu einer Verbesserung des Konzernserfolgs bei. Im Gegensatz dazu ist eine komplexe IT nicht nur teurer, sondern birgt zusätzlich eine erhöhte Gefahr von Ausfällen, die durch die höhere und ebenfalls komplexere Anzahl an Schnittstellen bedingt ist.<sup>90</sup>

Bewertung durch eine Auflistung der unterschiedlichen eingesetzten Komponenten.

---

<sup>89</sup> Vgl. Forbes, Wield (2002): From Followers to Leaders, Seite 15f

<sup>90</sup> Vgl. Computerwoche, Hackmann J. (2004).

### **2.2.4.2 Weitere Ziele auf Basis der KKV-Überlegung**

Wie bereits im Kapitel 2.2.1.5 (Der Fachbereich als Kunde?) erwähnt, würde es für die Corporate IT mehr Sinn machen, sich nicht nur an dem Kunden der SFS Gruppe zu orientieren, sondern den Fachbereich als ihren Kunden zu sehen. Diese Überlegung erscheint als sinnvoll, da der größte Teil der IT Mitarbeiter keinen Kontakt mit dem Kunden der SFS Gruppe haben, hingegen sehr rege in Verbindung mit dem Fachbereich stehen. Ein weiterer Punkt wäre, dass durch diese Betrachtungsweisen die klassische Literatur anwendbar ist, die von einer Kunden-Lieferanten-Beziehung ausgeht, die konzerninternen Abhängigkeiten allerdings wenig betrachtet. Des Weiteren existieren Berichte von IT-Abteilungen, die sich selbständig gemacht haben (vom Konzern ausgegliedert wurden) um dadurch am Markt auch auf externe IT Kunden zugehen zu können (man verspricht sich dadurch höhere Skaleneffekte), dass man den „ehemaligen“ Konzern mit derselben Aufmerksamkeit hegen und pflegen muss, wie einen „externen Kunden“, um diesen in gleichen Maßen zufriedenstellen zu können.<sup>91</sup>

Mit dieser konzerninternen Kunden-Lieferanten-Beziehung als Basis können z.B. die Ansätze Marketing im Projektgeschäft und Marketing im Integrationsgeschäft von Backhaus/Voeth (2014) angewendet werden.

Daraus würden sich folgende zusätzlichen Ziele für Corporate IT ergeben:

- Image / Pflege der Geschäftsbeziehung
- Leistungen der IT entsprechen den Qualitätsvorstellungen des Fachbereichs
- Bevorzugter Lieferant des Fachbereichs

Diesen zusätzlichen Zielen liegt folgende Überlegung zugrunde: Wie bereits im Kapitel 2.2.1.5 (Der Fachbereich als Kunde?) aufgeführt, ist der eigentliche Kunde der Corporate IT der Fachbereich, da die Corporate IT hauptsächlich zu „diesem

---

<sup>91</sup> Vgl. Chylla P. (2003), S. 177ff.

Kunden“ Kontakt pflegt. Der echte Kunde der SFS Gruppe ist praktisch nie mit der Corporate IT in Kontakt. Wenn diese Geschäftsbeziehung wie im bereits erwähnten Backhaus/Voeth (2014) betrachtet wird, würden sich hier vier unterschiedliche Marketingstrategien zur Verfügung stehen:<sup>92</sup>

- Marketing im Produktgeschäft
- Marketing im Projektgeschäft
- Marketing im Systemgeschäft
- Marketing im Integrationsgeschäft

Es kommen nur die zwei Varianten Projektgeschäft und Integrationsgeschäft in Frage, da die anderen beiden Strategien hauptsächlich für die Vermarktung von standardisierten Produkten oder Dienstleistungen an eine Vielzahl an möglichen Kunden ausgerichtet sind. Im Falle der Corporate IT gibt es allerdings nur einen Kunden (den Konzern selbst) und daher die folgenden zwei Geschäftstypen:

#### **Das Projektgeschäft:**

Hierbei handelt es sich um jede Art von Projekt, die eine Anpassung des bestehenden ERP-Systems oder eine Implementierung einer neuen Komponente zum Ziel hat. Diese Projekte sind immer einmalig für genau diesen einen Kunden (die Gruppe selbst) sowie ganz speziell auf die aktuelle Situation sowie das gewünschte Ziel abgestimmt.<sup>93</sup>

#### **Das Integrationsgeschäft:**

Eine weitere Aufgabe der Corporate IT ist die Lieferung von standardisierten und spezialisierten Komponenten für die gesamte SFS Gruppe. Dabei handelt es sich z.B. um einen sogenannten Arbeitsplatz, der ein exakt abgestimmtes Softwarepaket beinhaltet oder z.B. einen SFS Laptop, welcher aus einem „von der Corporate IT zertifizierten“ Laptop mit einem genau festgelegten Softwarestand besteht. Die-

---

<sup>92</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.215.

<sup>93</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.351.

se Produkte werden vom Kunden, dem Fachbereich der SFS Gruppe, in großer Menge abgefragt, sind aber zwecks Wartbarkeit exakt definiert.<sup>94</sup>

Nach diesem Exkurs in die zugrundeliegenden Überlegungen zurück zu den angeführten zusätzlichen Zielen:

### **Image / Pflege der Geschäftsbeziehung**

Basierend auf den Überlegungen, dass sich die Corporate IT stark im Projektgeschäft mit exakt einem Kunden befindet, ist es sehr wichtig, ein entsprechendes Image bei dem Kunden zu bilden. Der Kunde gibt dem Lieferanten einen Projektauftrag über mitunter ein größeres Projekt ohne vorab eine Variante testen, oder ohne den wirklichen Projektumfang abschätzen zu können. Nur wenn beim Fachbereich ein starkes Vertrauen in die Fähigkeiten der Corporate IT gebildet wurde, wird dieser den Umfang auch als angemessen akzeptieren und nicht von vornherein das Projekt als zu teuer und zu schwerfällig abwerten.<sup>95</sup>

Ähnlich sieht es im Integrationsgeschäft aus. Hier sind die Geschäftsbeziehungen sehr wichtig, da bei einer Kunden-Lieferanten-Beziehung im freien Markt unterschiedliche Lieferanten mit ihren speziell angepassten (bzw. anzupassenden) Produkten um diesen einen Kunden buhlen. Durch die Konzernsituation ist hier zwar mit keiner direkten Konkurrenz zu rechnen, da der Fachbereich als Kunde bei genau diesem einen Lieferanten kaufen muss. Andererseits existieren in vielen standardisierten Bereichen gewisse Preisinformationen von außerhalb, mit der sich die Corporate IT doch in Konkurrenz befindet. Als Beispiel könnte hier ein beliebiger Laptop aus einem Zeitungsprospekt dienen, der sicher deutlich günstiger als ein SFS Laptop wäre, da er ja auch nicht über die exakt abgestimmte Konfiguration (sowohl software- als auch hardwareseitig) verfügen würde.<sup>96</sup>

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich.

---

<sup>94</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.521.

<sup>95</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.358.

<sup>96</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.526.

## **Leistungen der IT entsprechen den Qualitätsvorstellungen des Fachbereichs**

Der Qualitätsbegriff an sich hat in den letzten 100 Jahren eine starke Veränderung widerfahren. Bestand im Jahre 1900 die Qualitätsvorstellung als das Aussortieren von schlechter bzw. fehlerhafter Teile am Ende des Produktionsbegriffes, wird heute unter Qualität deutlich mehr verstanden.<sup>97</sup>

Der heutige Qualitätsbegriff versteht sich als Beschaffenheit einer Einheit (z.B. eines Produktes). Die Beschaffenheit steht für die „Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte, die zur Einheit selbst gehören“<sup>98</sup>. Diese Merkmale sind nicht nur auf die Funktion beschränkt, vielmehr werden ebenfalls die folgenden Themenbereiche hinzugezählt:<sup>99</sup>

- Preis (marktgerechter Preis)
- Termin (Auslieferungszeitpunkt)
- Beschaffenheit (Fehlerfreiheit, Normentreue, Verwendbarkeit, Optik, ...)

Nach dieser Überlegung ist es also wichtig, dass das von Corporate IT gelieferte „Produkt“ nicht nur fehlerfrei ist, sondern auch in der vom Fachbereich erwarteten Zeit und zu vertretbaren Kosten realisiert wurde.

Die Gewichtung der einzelnen Bereiche wird durch den Kunden subjektiv festgelegt und variiert über die Zeit. Durch geeignete Marketingmaßnahmen versucht man einen Bereich in den Vordergrund zu stellen, damit beim Kunden z.B. der Preis als weniger entscheidend aufgefasst wird (zum Vergleich dazu auch der Smartphone-Vergleich aus dem Kapitel 2.1.1).<sup>100</sup>

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich; wurde so bereits bei der Umfrage der FHS St.Gallen durchgeführt (siehe 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen).

---

<sup>97</sup> Vgl. Verbeck A. (1998), S. 8.

<sup>98</sup> Geiger W. / Kotte W. (2008), S. 3.

<sup>99</sup> Vgl. Geiger W. / Kotte W. (2008), S. 3.

<sup>100</sup> Vgl. Geiger W. / Kotte W. (2008), S. 24f.

### **Bevorzugter Lieferant des Fachbereichs**

Die Corporate IT agiert mit ihren Dienstleistungen in einer Art geschützter Markt. Der Fachbereich ist gezwungen, die angebotenen Dienstleistungen von der Corporate IT abzurufen, wodurch diese de facto eine Monopolstellung einnimmt. Der Fachbereich hat also die Möglichkeit, die Dienstleistung von der Corporate IT in Anspruch zu nehmen oder keine entsprechende Dienstleistung zu konsumieren. Dies führt zu einer Unzufriedenheit beim Kunden.<sup>101</sup>

Vergleicht man hier das Vorgehen am freien Markt, so sind dort die Lieferanten am Erfolgreichsten, die eine gute Geschäftsbeziehung zu ihrem Kunden hegen und im Zuge dieser bereits mehrmals erfolgreich eine entsprechende Leistung geliefert haben, sowie durch Kundenbindungsmaßnahmen sich positiv gegenüber der Konkurrenz präsentieren konnten.<sup>102</sup>

Das Ziel der Corporate IT sollte daher sein, dass auch dann, wenn die SFS Gruppe frei entscheiden könnte, sie als bevorzugter Lieferant geführt würde.

Messbar z.B. durch eine Umfrage im Fachbereich, z.B. durch eine offene Frage: bei welchem IT Partner würden Sie IT Dienstleistungen für das aktuelle Projekt, ... zukaufen.

## **2.2.5 Transportieren des Ziels zum Fachbereich**

### **2.2.5.1 Kategorisieren der „Unternehmensziele“**

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Ziele der Corporate IT aufgelistet. Diese Ziele können in die folgenden Kategorien aufgeteilt werden:

- Pflege der Kundenbeziehung
- Geldwerten Vorteil für die Gruppe erwirtschaften
- Technische Notwendigkeiten

---

<sup>101</sup> Vgl. Grande E. (1989), Seite 136f.

<sup>102</sup> Vgl. Backhaus K. / Voeth M. (2014) S. 528.

## **Pflege der Kundenbeziehung**

In dieser Kategorie sind alle Ziele aufgelistet, mit der die Corporate IT die Kundenbeziehung verbessern will. Dabei geht es einerseits darum, ein besseres bzw. optimales Image im Fachbereich zu bekommen sowie in der Preis- und Leistungsgestaltung für den Fachbereich transparent zu sein.

- Image / Pflege der Geschäftsbeziehung
- IT ist kundenorientiert, flexibel, proaktiv, effizient und verlässlich
- IT generiert Kundenzufriedenheit
- Leistungen der IT entsprechen den Qualitätsvorstellungen des Fachbereichs
- Bevorzugter Lieferant des Fachbereichs
- IT ist für den Fachbereich transparent

## **Geldwerten Vorteil für die Gruppe erwirtschaften**

In dieser Kategorie wurden alle Ziele zusammengefasst, die für die Gruppe einen finanziellen Vorteil erwirtschaften sollen. Dabei geht es hauptsächlich um Einsparungen und Optimierungen in den Geschäftsprozessen sowie in den für den Kunden (Fachbereich) entstehenden Kosten.

- IT unterstützt effektiv und effizient die Geschäftsprozesse der SFS Gruppe
- IT liefert einen wichtigen Beitrag zum Konzernenerfolg
- IT generiert Kundenvorteile durch Innovation und Effizienz
- IT nutzt/schafft Synergien

## **Technische Notwendigkeit**

Ziele, die in dieser Kategorie aufgelistet wurden, sind entweder technisch notwendig oder basieren auf technischen Überlegungen um andere Ziele (typischerweise aus anderen Kategorien) erfüllen zu können. Als Beispiel sei hier das Ziel „IT-Landschaft soll homogen (einheitlich) sein“, das die technische Notwendigkeit zur

Erfüllung des Ziels „IT nutzt/schafft Synergien“ darstellt, sowie notwendig ist, um die Kosten der IT im gesamten niedrig zu halten.

- IT hat geeignete und qualifizierte Mitarbeiter
- IT kauft, wenn notwendig, Standardkomponenten zu
- IT verwendet erprobte Technologie („technology follower“)
- IT-Landschaft soll homogen (einheitlich) sein.

Ziele dieser Kategorie entsprechen keiner direkten Anforderung des Kunden, daher können diese Ziele in der Kommunikation zum Kunden vernachlässigt werden. Sie stellen lediglich die notwendigen „Unterziele“ dar um die Ziele der anderen Kategorien erreichen zu können.

### **2.2.5.2 Bedürfnisse der Kunden**

Beim Analysieren der Ergebnisse der Befragung durch die FHS St.Gallen (siehe dazu Kapitel 2.2.2) lässt sich Handlungsbedarf im Bereich Kommunikation erkennen. Einerseits sind Kunden, bzw. eigentlich Mitarbeiter im Fachbereich, mit der Corporate IT zufriedener, wenn sie öfters in Kontakt mit ihr sind, als Mitarbeiter, die weniger bis gar keinen Kontakt haben. Dies deckt sich mit den Überlegungen aus Backhaus/Voeth (2014), speziell, wenn man die Beziehung zwischen Corporate IT und Fachbereich als Projektgeschäft betrachtet.<sup>103</sup>

Andererseits gibt es ein Informationsdefizit im Fachbereich. So herrscht weitgehend Unwissen über die in den Produkten inkludierten Leistungen sowie über die dafür veranschlagten Preise.<sup>104</sup>

Des Weiteren wird die Corporate IT vom Fachbereich als „träge, unflexibel und teuer“<sup>105</sup> wahrgenommen. Diese Meinung könnte unter Umständen auch aufgrund des Informationsdefizits entstehen, da der Fachbereich die inkludierten Leistungen nicht kennt und damit den Gesamtaufwand einer Leistung sowohl in Kosten als

---

<sup>103</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.351.

<sup>104</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 9ff.

<sup>105</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 32f.



auch Realisierungszeit falsch einstuft.<sup>106</sup> Diese Vermutung wurde allerdings noch nicht verifiziert.

Als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Fachbereich (also dem Kunden) und Corporate IT (also dem Lieferanten) könnte die „Integrierte Kommunikation“ angewendet werden.

### **2.2.5.3 Integrierte Kommunikation**

#### **Grundlegendes**

Grob zusammengefasst handelt es sich beim Konzept der „Integrierten Kommunikation“ um die Koordination der gesamten Kommunikation z.B. einer Unternehmung mit allen relevanten Zielgruppen (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Stakeholder, ...) um ein einheitliches Erscheinungsbild zu realisieren.<sup>107</sup>

In der Literatur sowie in den Berichten der Unternehmen kristallisiert sich heraus, dass die Integrierte Kommunikation als notwendig erkannt wird.<sup>108</sup> Besonders sticht dabei heraus, dass durch Integrierte Kommunikation die Kundenakzeptanz verbessert werden kann (inkl. Verbesserung der Zielgruppenansprache)<sup>109</sup> ebenso wie die Akzeptanz bei verschiedenen Stakeholders sowie die Motivation der Mitarbeiter erhöht.<sup>110</sup>

Zusammengefasst bedeutet das, dass durch eine Integrierte Kommunikation einige Ziele (der Corporate IT) erreicht bzw. verbessert werden können. Durch die Verbesserung der Mitarbeitermotivation kann die Kundenzufriedenheit verbessert werden, da es zwischen Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit einen direkten Zusammenhang gibt. Als Beispiel aus der Studie Fokus Mitarbeiterzufriedenheit 2010 von 2hm Abstract:

---

<sup>106</sup> Vgl. dazu das Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit.

<sup>107</sup> Vgl. Roberts D. (1999), S. 24ff.

<sup>108</sup> Vgl. Bruhn M., Stumpf M. (2008), S. 14, Olenski S. (2013) und Meffert H., Bruhn M. Hadwich K. (2015), S.313ff,

<sup>109</sup> Vgl. Bruhn M., Stumpf M. (2011), S. 149.

<sup>110</sup> Vgl. Bergstrom K., Anderson M. (2001), S.52f und Zara T. (2010), S.3.

*„Darüber hinaus bildet eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit die Grundlage für ein starkes Unternehmensimage (74%) und fördert über die Verbesserung der Produkt- und Servicequalität (72%) die Kundenzufriedenheit (71%).“<sup>111</sup>*

## **Aktueller Stand**

Aktuell existieren mehrere unterschiedliche Kommunikationsmittel und -wege zwischen Corporate IT und Fachbereich. Diese Kommunikationsmittel sind nicht aufeinander abgestimmt, es gibt kein einheitliches Design (Stichworte CI, CD), es gibt keine einheitliche Empfängergruppe (verschiedene Informationen für unterschiedliche Empfänger obwohl inhaltlich ähnlich), es gibt kein einheitliches Archivierungssystem.

Vom Autor wurden (nicht abschließend) diese Kommunikationsmittel gefunden:

- Informationen im Intranet
- IT-News
- Release Notes
- IT-Boards
- ITSM Newsletter
- Key-User-Tagung
- DV-Meeting

## **Vorschlag**

Dem Autor ist bewusst, dass die Integrierte Kommunikation kein Allheilmittel bzw. keine Wunderwaffe ist. Doch aufgrund der im Kapitel 2.2.4 Ziel der IT Abteilung vorgeschlagenen Ziele bietet sie sich nahezu perfekt an. Zusätzlich versucht der Autor mit diesen hier im folgenden aufgeführten Punkten den Weg der kleinen Schritte zu gehen. Es handelt sich hierbei um einfache, kostengünstige Anpas-

---

<sup>111</sup> Beckmann J., 2hm & Associates GmbH (2010).

sungen die aufgrund der Theorie zur Integrierten Kommunikation bereits erste Verbesserungen zur Folge haben sollten. Weitere, gravierendere Maßnahmen werden im Kapitel 2.3.1 Ausrichten der kompletten IT nach dem KKV-Gedanken ausgeführt.

- Einheitliche Gestaltung aller Kommunikationsmittel zwischen IT und Fachbereich (Abgeleitet von der Konzern-CI/CD).
- Einheitlicher Versand aller Kommunikation über z.B. ein Newsletter-Tool (inkl. Opt-Out-Möglichkeit, zur Vermeidung des Information-Overload).
- Einheitliche Archivierung der gesendeten Kommunikation z.B. im Intranet unter einem einheitlichen Menüpunkt.
- Etablierung des Slogans „... because IT runs our business“.

Ob und in welcher Weise die hier vorgeschlagenen Punkte Wirkung zeigen, kann leicht geprüft werden, in dem die im Kapitel 2.2.4 Ziel der IT Abteilung aufgeführten Messmethoden laufend durchgeführt werden. Eventuell können daraus Tendenzen abgelesen und weitere Maßnahmen definiert werden.

Wie wichtig eine funktionierende Kommunikation zwischen Organisationen ist, zeigt sich auch in der Analyse von Nienaber A.-M. (2011), wo sie die vertrauensvolle Kommunikation als Basis für langfristige Geschäftsbeziehungen in der Medizinaltechnik sieht.<sup>112</sup>

Nach Nienaber A.-M. sind es folgende Merkmale, die erfüllt werden müssen:<sup>113</sup>

- **Basismerkmale:** Kompetenz, Integrität, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, Aktualität, Vollständigkeit, Relevanz, Erklärung  
➔ Nichterfüllen zerstört Geschäftsbeziehung.
- **Leistungsmerkmale:** Rechtzeitigkeit, Verständlichkeit, Bedürfnisorientierung, Anpassungsbereitschaft, Beständigkeit  
➔ Fördern oder zerstören Vertrauen.

---

<sup>112</sup> Vgl. Nienaber A.-M. (2011), S. 20f.

<sup>113</sup> Vgl. Nienaber A.-M. (2011), S. 20f.

- **Begeisterungsmerkmale:** Wohlwollen, Aufzeigen von Alternativen, Ähnlichkeit, Sympathie  
→ bilden Wettbewerbsvorteile

#### 2.2.5.4 Der Slogan „... because IT runs our business“

Bei der Kommunikation ist die inhaltliche Integration sehr wichtig. Die vermittelten Botschaften sollen alle in die gleiche Richtung zeigen.<sup>114</sup> Erreicht werden kann das unter anderem durch Verwendung von Kernbotschaften und Schlüsselbildern.<sup>115</sup>

Zusätzlich kann durch die Markenkommunikation z.B. ein subjektiv empfundener Nutzen gestiftet werden, der unter Umständen sogar den Grundnutzen des Produktes deutlich übersteigt. Man versucht dabei, beim Kunden ein gutes Gefühl und eine positive Bestätigung zu bewirken.<sup>116</sup>

Der Autor schlägt vor, mit diesem Slogan alle Kommunikationsmedien zu versehen, um die Bedeutung der IT für die SFS Gruppe speziell herauszustreichen. Dazu setzt sich der Slogan aus den folgenden Komponenten zusammen:

- Englische Sprache, da die Konzernsprache Englisch ist.
- Der Slogan beginnt mit drei Punkten (...) und kennzeichnet dadurch, dass er am Ende eines beliebigen Satzes stehen kann. Er ist somit der Abschluss vieler möglicher Statements.
- Business: Der Slogan deutet darauf hin, dass die IT einen wichtigen Beitrag zum Business (d.h. zum Unternehmenserfolg) der SFS Gruppe leistet.
- Run: Der Slogan spielt auf die „Runs better-Kampagne“ der SAP AG an, die im Jahr 2010 gestartet wurde, bei der viele Firmen aufgezeigt wurden, die erfolgreich sind und auf SAP setzen („FIRMA-X runs SAP“). Die jeweiligen Firmen dienten damit als Testimonial für das ERP-System der SAP.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Vgl. Kroeber-Riel W. (1993), S.3.

<sup>115</sup> Vgl. Bruhn M. (2014), S.40.

<sup>116</sup> Vgl. Esch F.-R., Neudecker N., Einem E. (2010), S. 8.

<sup>117</sup> Vgl. Ogilvy & Mather Press Release 2010

- Our: Es soll ausgedrückt werden, dass sowohl Corporate IT als auch Fachbereich Mitarbeiter der selben Unternehmung sind und daher gemeinsam an einem Strang ziehen.
- Die Kernbotschaft des Slogans ist, dass es ohne IT-Unterstützung nicht mehr möglich ist, ein Unternehmen dieser Größe zu betreiben. Zusätzlich sollen in Anlehnung an Nienaber A.-M. (2011) die IT zumindest als kompetent, verlässlich, relevant und bedürfnisorientiert präsentiert werden.

## **2.2.6 Kundenzufriedenheit / Kundenbindung innerhalb eines Konzerns?**

### **Problematik**

In der Literatur geht deutlich hervor, dass nur durch eine langfristige Kundenbindung ein Unternehmen erfolgreich sein kann,<sup>118</sup> denn durch Kundenbindung erreicht man, dass Kunden einerseits aktiv werden (den Kauf eines Produktes durchführen oder ein Produkt weiterempfehlen) sowie entsprechende Verhaltensabsichten entwickeln (Wiederkaufabsicht, Weiterempfehlungsabsicht oder Cross-Buying-Absicht, d.h. Kauf von anderen Produkten derselben Unternehmung).<sup>119</sup> Ein – sicher deutlich überzeichnetes – Beispiel für erfolgreich gebundene Kunden sind die sogenannten „Apple-Jünger“ (um den Bogen zum Kapitel 2.1.1 Komparativer Konkurrenzvorteil („KKV“) dieser Arbeit zu bekommen, in dem ebenfalls ein Produkt derselben Firma betrachtet wurde), die jedes Produkt der Firma Apple sofort nach der Markteinführung kaufen müssen und dabei sogar stundenlanges Anstehen vor den Apple-Stores in Kauf nehmen.<sup>120</sup>

Kundenbindung erreicht man nur über Kundenzufriedenheit<sup>121</sup> und dann auch nur unter besonderen Bedingungen.<sup>122</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. z.B. Gierl H., Bitz R. (2005) S139; Lam S. Y., Shanker V. (2004) S. 293 oder Eggert A., Helm S. (2000) S. 65.

<sup>119</sup> Vgl. Vollert K. (2004) S. 21 oder Eggert A., Helm S. (2000) S. 66.

<sup>120</sup> Vgl. Marketagent (2012), S. 24.

<sup>121</sup> Vgl. Eggert A., Helm S. (2000) S. 69.

- Produktinvolvement
- Produkteigenschaften
- Wettbewerbsumfeld
- Anbieteraktivität
- Kundeneigenschaften

Betrachtet man wiederum die Beziehung zwischen Fachbereich und Corporate IT unter dem Gesichtspunkt Kunde-Lieferant dann liegt es nahe, dass auch hier die Kundenbindung angestrebt sein sollte. Das würde sich auch in dem Ziel „Bevorzugter Lieferant“ (siehe Kapitel 2.2.4.2 Weitere Ziele auf Basis der KKV-Überlegung) niederschlagen. Das Besondere an der Situation Fachbereich – Corporate IT ist allerdings, dass beide zum selben Konzern gehören und dadurch eine Kundenbindung als Zwang auferlegt ist. Wenn der Fachbereich dieses Verhältnis wie einen erhöhten Abschlussdruck deutet, ist dadurch klar ein negativer Einfluss auf die Geschäftsbeziehung gegeben.<sup>123</sup> Des Weiteren kann es sich auf die Erfolgsmerkmale von Nienaber A.-M. (2011) auswirken, der Autor sieht hier im besonderen Integrität, Verlässlichkeit, Relevanz und Bedürfnisorientiertheit als problematisch, d.h. durch das aufgezwungene Naheverhältnis vom Fachbereich als „nicht vorhanden“ wahrgenommen (sprich: der Fachbereich konnte darauf schließen, dass die Corporate IT kein wirkliches Interesse an einer Lösungsfindung hat, da sie ja sowieso „vorbestimmt“ ist).<sup>124</sup>

## Vorschlag

Der Autor schlägt hier eine besondere vorsichtige Kommunikation vor. Der Kunde soll das Gefühl bekommen, dass Corporate IT wirklich an seinem Problem interessiert ist und eine Lösung dafür liefern will. Es sollte auf jedem Fall vermieden

---

<sup>122</sup> Vgl. Homburg Ch. Giering A., Hentschel F. (2003)

<sup>123</sup> Vgl. Haas A. (2009), S. 21ff.

<sup>124</sup> Vgl. Nienaber A.-M. (2011), S. 20f.

werden, dass der Eindruck entsteht, dass Corporate IT basierend auf der Konzern-Konstellation vorbestimmt ist.<sup>125</sup>

Auch hier scheint es dem Autor als Wesentlich, auf eine perfekt aufeinander abgestimmte Integrierte Kommunikation zu setzen und die angegebenen Erfolgsmerkmale (nach Nienaber A.-M. (2011)) in die Botschaft einzuflechten. Wichtigstes Ziel dabei: Der Fachbereich soll wie ein „normaler Kunde“ umworben werden.<sup>126</sup>

## **2.2.7 KKV: Auflistung des Nettonutzensvorteiles eines ausgewählten Produktes**

### **2.2.7.1 Grundsätzliche Überlegungen**

Wie bereits im Kapitel 2.1.1 Komparativer Konkurrenzvorteil („KKV“) aufgeführt, besteht der KKV aus diesen Hauptüberlegungen:<sup>127</sup>

- Oberziel ist es, dem Kunden einen Nutzen zu liefern.
- Nur der Kunde wird das Produkt eines Herstellers kaufen, der bei diesem Hersteller eine größeren Nettonutzendifferenz sieht, als bei anderen Herstellern.
- Die Nettonutzendifferenz ist die Summe aller Nutzen minus die Summe aller Kosten. Dabei sind sowohl Nutzen als auch Kosten individuell für jeden Kunden; jeder einzelne Kunde bewertet ein Nutzenaspekt z.B. stärker als ein anderer Kunde es tun würde.
- Sowohl der Nutzen als auch die Kosten sind nicht rein monetär. So gibt z.B. auf der Kostenseite weit mehr Kosten, die ein Kunde berücksichtigen kann, als den Einkaufspreis; gleiches gilt für die Nutzenseite.

In dieser Arbeit wurde bereits öfters auf die Umfrage durch die FHS St. Gallen verwiesen (Kapitel 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen). Diese Umfrage berücksichtige den KKV nicht, sie hatte ein an-

---

<sup>125</sup> Vgl. De Cannière M. H., De Pelsmacker P., Geuens M. (2010), 87f.

<sup>126</sup> Vgl. Chylla P. (2003), S. 178.

<sup>127</sup> Vgl. Vollert K. (2004), S. 3ff und Backhaus K. (2006), S7f.

ders Ziel. Da man den wahren Kundennutzen allerdings nicht bestimmen kann, ohne den Kunden zu befragen, wird hier eine eigene Umfrage eingesetzt. Nachdem der Schwerpunkt dieser Arbeit allerdings nicht in der Erstellung und Auswertung von Fragebögen liegt, wird hier ein rudimentärer Fragebogen eingesetzt; rein um ein Gefühl für die Kosten und Nutzenaspekte des Fachbereichs zu bekommen. Der Autor verweist auf die weiterführende Literatur zum Thema Umfragen um hier – bei Bedarf – eine etwas detailliertere Befragung durchzuführen.

Die aktuelle Preisliste der Corporate IT umfasst knappe 150 Produkte. Der Autor wählte das Produkt „SAP Full User“, da dieses in den Augen des Autors ein zentrales Produkt darstellt. Nur durch einen SAP Full User könnte das SAP System vollumfänglich verwendet werden und daher alle definierten und im zentralen SAP System hinterlegten Geschäftsprozesse genutzt werden.

#### **2.2.7.2 Der Fragebogen**

Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen. Der erste Teil versucht herauszufinden, wie weit der Fachbereich eine Vorstellung über die „Herstellungskosten“ des Produktes SAP Full User hat. Im zweiten Teil geht es darum, den Fachbereich nach weiteren Kosten- und Nutzenaspekten des SAP Full Users zu befragen.

Der Autor entschied sich bewusst dafür, viele offene Fragen zu stellen. Das erschwert zwar die Auswertung des Fragebogens, lässt den Befragten allerdings viel mehr Freiraum.<sup>128</sup>

#### **Erster Teil: Vorstellung der Herstellungskosten**

**Frage T1-1:** Ein SAP Full User kostet nach aktueller SFS Preisliste 2400 CHF pro Jahr. Wie empfinden Sie diesen Preis?

Antwortmöglichkeiten: Günstig – Gerechtfertigt – Teuer

Diese Eröffnungsfrage will vom Befragten eine erste Einschätzung erfahren. Wie steht er zu dem SAP Full User? Die Idee dahinter, diese Frage gleich zu Beginn

---

<sup>128</sup> Vgl. Döring N., Bortz J. (2016) S.401ff.



zu stellen ist, den Benutzer möglichst unvorbereitet und unbeeinflusst nach seiner Einschätzung zu erfragen.

**Frage T1-2:** Der Preis des SAP Full Users setzt sich aus mehreren Einzelkomponenten zusammen. Bitte geben Sie 5 Komponenten an, aus denen - Ihrer Meinung nach - der SAP Full User bestehen könnte.

Antwortmöglichkeiten: 5 Freitextfelder.

Diese Frage soll ermitteln, welche Komponenten der Befragte in Verbindung mit dem SAP Full User verbindet. Ist dem Befragten klar, woraus der SAP Full User besteht bzw. welche Leistungen dabei inkludiert ist?

Die Auswertung der FHS St. Gallen-Umfrage hat gezeigt, dass die Benutzer in vielen Fällen nicht wissen, welche Leistungen in einem Produkt inkludiert sind (nachzulesen im Kapitel 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen).

**Frage T1-3:** Welche der hier aufgelisteten Komponenten sind - Ihrer Meinung nach - Bestandteil des SAP Full Users?

Antwortmöglichkeiten: der Befragte kann bei jedem dieser Komponenten angeben, ob er sie als Bestandteil oder als kein Bestandteil sieht:

- Citrix Thinclient mit Maus und Tastatur
- Lizenzkosten (SAP, OpenText, ...)
- Hardwarekosten (Server)
- Speicherplatz
- Bildbearbeitungsprogramm
- OpenText Viewer
- Adobe Reader
- Microsoft Word
- Backup Infrastruktur

- Systembetreuung (Laufende Updates von Datenbank, Betriebssystem, SAP-Gui, ...)
- Implementierung neuer Geschäftsprozesse
- Datenschutz (Berechtigungskonzept, Benutzerrollen, ...)

Diese Frage lehnt an die Frage T1-2 an. Hier werden dem Befragten einige Komponenten aufgezählt, die Bestandteil des SAP Full Users sind und andere, die kein Bestandteil sind. Hiermit soll überprüft werden, ob der Benutzer einzelne Komponenten erkennt, wenn er sie liest. Diese Frage darf erst in Anschluss an die offene Frage T1-2 gestellt werden, da sonst die Antworten des Befragten beeinflusst wären.<sup>129</sup>

**Frage T1-4:** Ein SAP Full User kostet aktuell 2400 CHF im Jahr bzw. 200 CHF im Monat. Viele private Gebühren werden pro Monat verrechnet, wie z.B. Natel (Mobiltelefon), TV, Internet, Fitness-Center, Auto-Leasing-Rate. Wieviel Franken wären Ihnen diese Komponenten je Monat wert?

Antwortmöglichkeiten: Der Befragte kann bei jeder dieser Komponente die jeweiligen monatlichen Kosten angeben, und zwar „im günstigsten Fall“, „im angemessenen Fall“ sowie „im teuersten Fall“:

- Lizenzkosten an SAP
- Lizenzkosten an OpenText (Dokumentenablage) und andere Drittprodukte
- Speicherplatz für die Datenbank
- Backup-System (Rettung im Notfall: Brand, Datenschiefschaden, ...)
- Systembetreuung (Updates SAP Gui, Sicherstellung des Systembetriebs)
- Supportanfragen (Hilfe bei Fragen zu Bedienung des Systems und den definierten Geschäftsprozessen)
- Datenschutz (Berechtigung)
- Netzwerkverbindungen (zu MOs, ...)

---

<sup>129</sup> Vgl. Döring N., Bortz J. (2016) S.404ff.

Bei dieser Frage soll erhoben werden, welche Kosten der Befragte den einzelnen Komponenten zurechnet. Bei den Kosten in der Preisliste der Corporate IT handelt es sich um einen jährlichen Kostensatz. Dieser wurde auf einem monatlichen Betrag umgerechnet, da er so einerseits geringer ausfällt sowie mit typischen Kosten verglichen werden kann. Die privaten Kosten eines Haushaltes werden üblicherweise ebenfalls monatlich abgerechnet (wie in der Frage angegeben: Mobiltelefonie, Leasingraten, ...).<sup>130</sup>

**Frage T1-5:** Wie viele SAP Full User werden aktuell durch die IT an die gesamte SFS Gruppe verrechnet? Ihre Schätzung:

Antwortmöglichkeit: Eine Zahl

Mit dieser Frage soll geklärt werden, wie viele SAP Full User nach Vorstellung des Befragten verrechnet werden. Es wird angenommen, dass der Befragte die ungefähre Mitarbeiterzahl der SFS Gruppe kennt, da diese im Geschäftsbericht aufgeführt ist und somit auch sicherlich bei einigen firmeninternen Präsentationen genannt wurde. Wie stellt er die Anzahl der SAP Full User in Verhältnis zu dieser Zahl?

## **Zweiter Teil: weitere Kosten- und Nutzenaspekte**

**Frage T2-1:** Wie bereits erwähnt, wird der SAP Full User aktuell mit 200 CHF im Monat Ihrer Kostenstelle verrechnet. Gibt es noch weitere Kosten, die Sie in Verbindung mit den SAP Full User bringen? Denken Sie bitte "weitläufig". Geben Sie – falls bekannt – bitte einen entsprechenden Frankenbetrag zusätzlich an.

Antwortmöglichkeit: Freitextfeld

Mit dieser offenen Frage soll geklärt werden, welche weiteren Kostenaspekte der Befragte zum Produkt SAP Full User zurechnet. Auch hier wird vorab wieder ein

---

<sup>130</sup> Vgl. Bruckmeier K., Graf T., Rudolph H. (2010) S.211: Kostenaufstellung Haushaltes.

Freitextfeld gestellt um den Benutzer möglichst unbeeinflusst nach seinen Vorstellungen zu befragen.<sup>131</sup>

**Frage T2-2:** Welchen Nutzen können Sie dem SAP Full User zuordnen. Bitte denken Sie auch hier wieder "weitläufig". Geben Sie – falls bekannt – bitte einen entsprechenden Frankenbetrag zusätzlich an.

Antwortmöglichkeit: Freitextfeld

In Anlehnung an Frage T2-1 wird hier nach den weiteren Nutzenaspekten gefragt, die der Befragte dem Produkt zuordnet.

**Frage T2-3:** Welche dieser hier aufgeführten Behauptungen treffen Ihrer Meinung nach zu?

Antwortmöglichkeiten: bei jedem dieser aufgeführten Behauptungen kann der Befragte Trifft zu oder Trifft nicht zu ankreuzen:

- Der SAP Full User hilft mir bei der Erledigung meiner täglichen Arbeit
- Mit dem SAP Full User sind hohe Schulungskosten verbunden.
- Unser SAP System hilft uns, bei unserem Kunden einen Mehrwert zu generieren.
- Die Benutzung des SAP Systems ist viel zu komplex.
- Im Problemfall bekommen wir schnelle Hilfe durch die IT.
- Das SAP System hilft uns dabei, unsere Geschäftsprozesse zu optimieren.
- Das SAP System ist langsam oder nicht verfügbar.
- Durch unser SAP System haben wir einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unserem Mitbewerber.
- Ich könnte verzweifeln, wenn ich nur an SAP denke.

---

<sup>131</sup> Vgl. Döring N., Bortz J. (2016) S.403.

Die in der Frage gestellten Behauptungen sind vom Autor subjektiv erfunden wurden. Es wurde dabei versucht, die Kosten- und Nutzenaspekte, die im Kapitel 2.1.1 Komparativer Konkurrenzvorteil („KKV“) aufgeführt wurden, widerzuspiegeln. Bei der Auflistung wurden immer abwechselnd ein Kostenaspekt und ein Nutzenaspekt aufgeführt.

**Frage T2-4:** Welche monatliche Gebühr für den SAP Full User (in CHF) würden Sie als gerechtfertigt empfinden?

Antwortmöglichkeit: Jeweils ein Geldbetrag in Schweizer Franken und zwar

- dieser Preis wäre zu teuer für den SAP Full User
- dieser Preis wäre zwar teuer aber noch im vertretbaren Bereich
- dieser Preis wäre äußerst akzeptabel
- dieser Preis wäre zu niedrig um eine entsprechende Qualität rechtzuzufertigen

In der letzten Frage soll der Befragte (in Anlehnung an die Eröffnungsfrage, wo er „unvoreingenommen“ sein Empfinden zum Preis als günstig, gerechtfertigt oder teuer abgeben sollte) einen gerechtfertigten Preis für den SAP Full User abgeben. Dem Autor ist sehr wohl bewusst, dass dieser hier eingebende Preis durch alle vorherigen Fragen (zu IT Internen Kosten sowie zu weiteren Kostenaspekten, die ev. nicht unmittelbar dem Produkt zugeordnet werden würden) beeinflusst wurde; das ist hier sogar gewollt: Wenn der hier eingegebene Preis sehr nahe beim tatsächlichen Preis liegt (bzw. den vielleicht sogar übersteigt), wäre ein solches Vorgehen ein Lösungsansatz zur Vermarktung des Produktes: dem Kunden (bzw. dem Fachbereich) müsste deutlich gemacht werden, welche IT internen Kosten bei einem entsprechenden Produkt existieren, welche Leistungen bei dem Produkt inkludiert werden sowie welchen zusätzlichen Nutzen der Benutzer durch dieses Produkt erhalten würde.

Die Wahl der unterschiedlichen Preisklassen (zu teurer Preis, teuer aber vertretbar, äußerst akzeptabel, zu niedrig um eine entsprechende Qualität zu bieten) entsprechen der Westendorp-Methode, die versucht die Zahlungsbereitschaft von

Kunden zu ermitteln. In der Frage T1-4 wird eine Abwandlung der Westendorp-Methode verwendet, dort werden aber der Übersicht halber nur 3 Ausprägungen abgefragt: „im günstigsten Fall“, „im angemessenen Fall“ sowie „im teuersten Fall“).<sup>132</sup>

### 2.2.7.3 Ergebnisse der Befragung

#### Allgemein

Die Umfrage wurde online an die Gruppe Datenverantwortliche SFS unimarket versendet. In dieser Gruppe befinden sich aktuell 25 Mitarbeiter. Von diesen 25 Mitarbeitern haben 19 die Umfrage gestartet und 7 davon haben die Umfrage komplett ausgefüllt. Bei der Analyse verwendet der Autor so viele Antworten wie möglich, d.h. es werden auch die Antworten der teilausgefüllten Umfragen berücksichtigt.

#### Frage T1-1: Wie wird der Preis empfunden

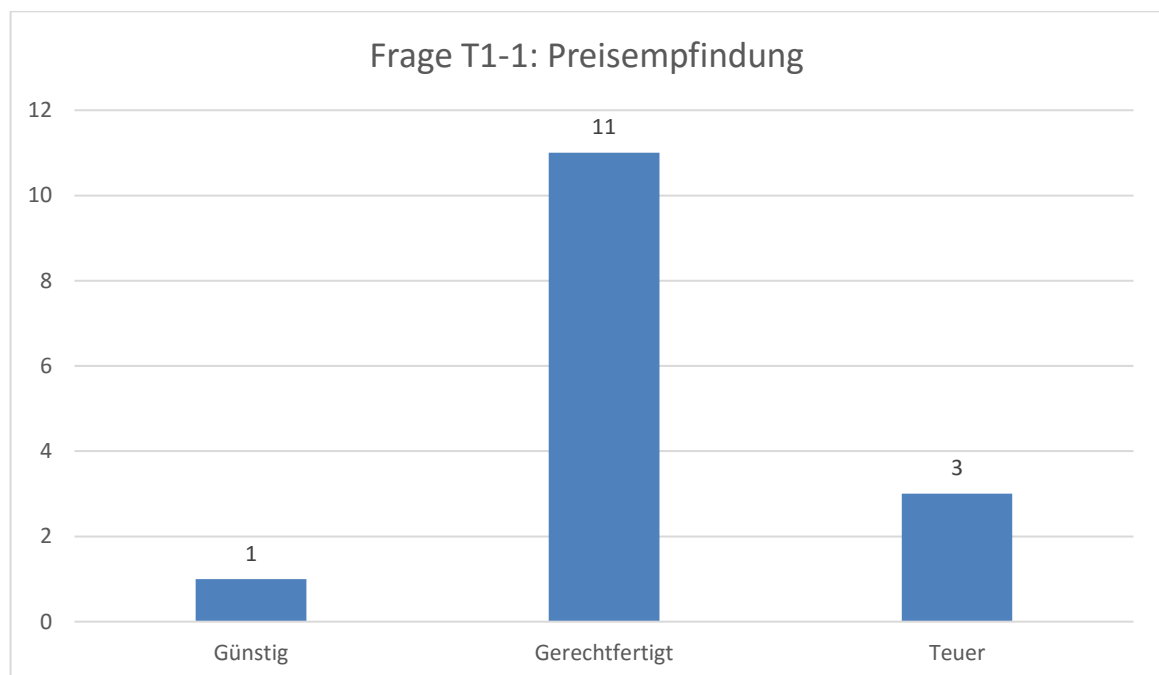


Abbildung 15: Umfrage: Preisempfindung<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Vgl. Roll O., Onlineauftritt roll-pastuch.de.

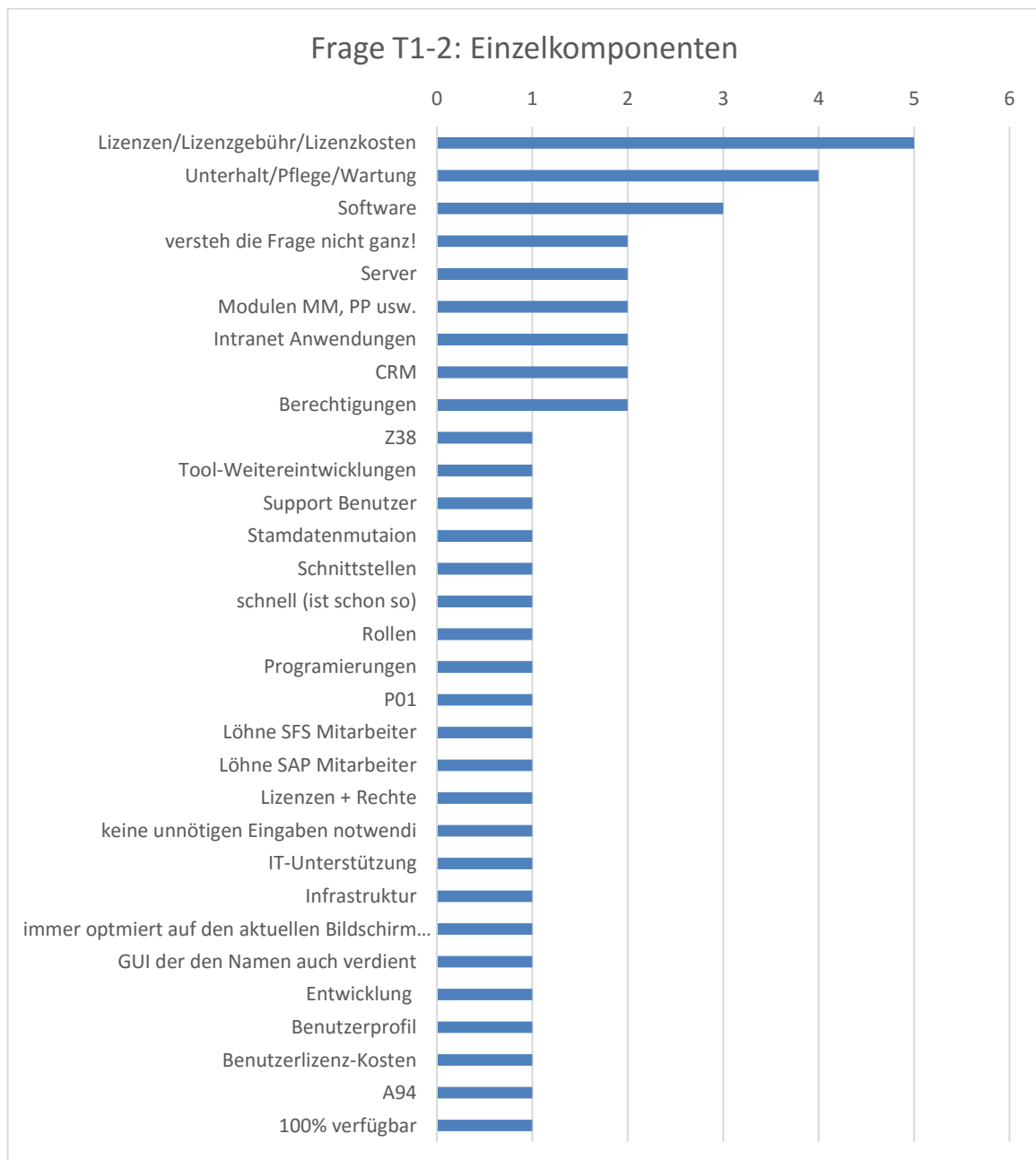
<sup>133</sup> Eigene Darstellung.

Das Ergebnis der ersten Frage zeigt deutlich, dass der Preis des Produktes SAP Full User vom Fachbereich als Gerechtfertigt empfunden wurde. Das widerspricht sich mit dem Empfinden des IT Leiters Reto Buchli, welcher in der Problemstellung zu dieser Arbeit die IT als „vom Fachbereich als zu teuer empfunden“ definiert hatte.

Vergleicht man die Aussage allerdings mit dem Ergebnis der FHS St.Gallen so deckt sich dieses Bild: Mitarbeiter des Fachbereichs mit einem regen Kontakt zur IT kannten die Produkte und empfanden die Preise als gerechtfertigt.<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 27ff.

**Frage T1-2: Auflistung von 5 Einzelkomponenten (freie Eingabe)****Abbildung 16: Einzelkomponenten des Produktes SAP FULL USER<sup>135</sup>**

Die Frage T1-2 beantworteten im gesamten 11 Teilnehmer der Befragung wobei in Summe 46 Komponenten genannt wurden. Die meisten Nennungen haben mit dem Begriff Lizenzen zu tun, gefolgt von Unterhalt bzw. Wartung. Es gab auch Nennungen wie P01, A94 oder Z38, das sind direkt die entsprechenden SAP Sys-

<sup>135</sup> Eigene Darstellung



teme. Daraus könnte man ableiten, dass die Befragten die Vermutung haben, dass die größten Kosten sich auf externe Lizenzkosten sowie die Wartung und Betreuung des SAP Systems beziehen.

### Frage T1-3: Welche Komponenten sind Bestandteil des SAP Full Users.

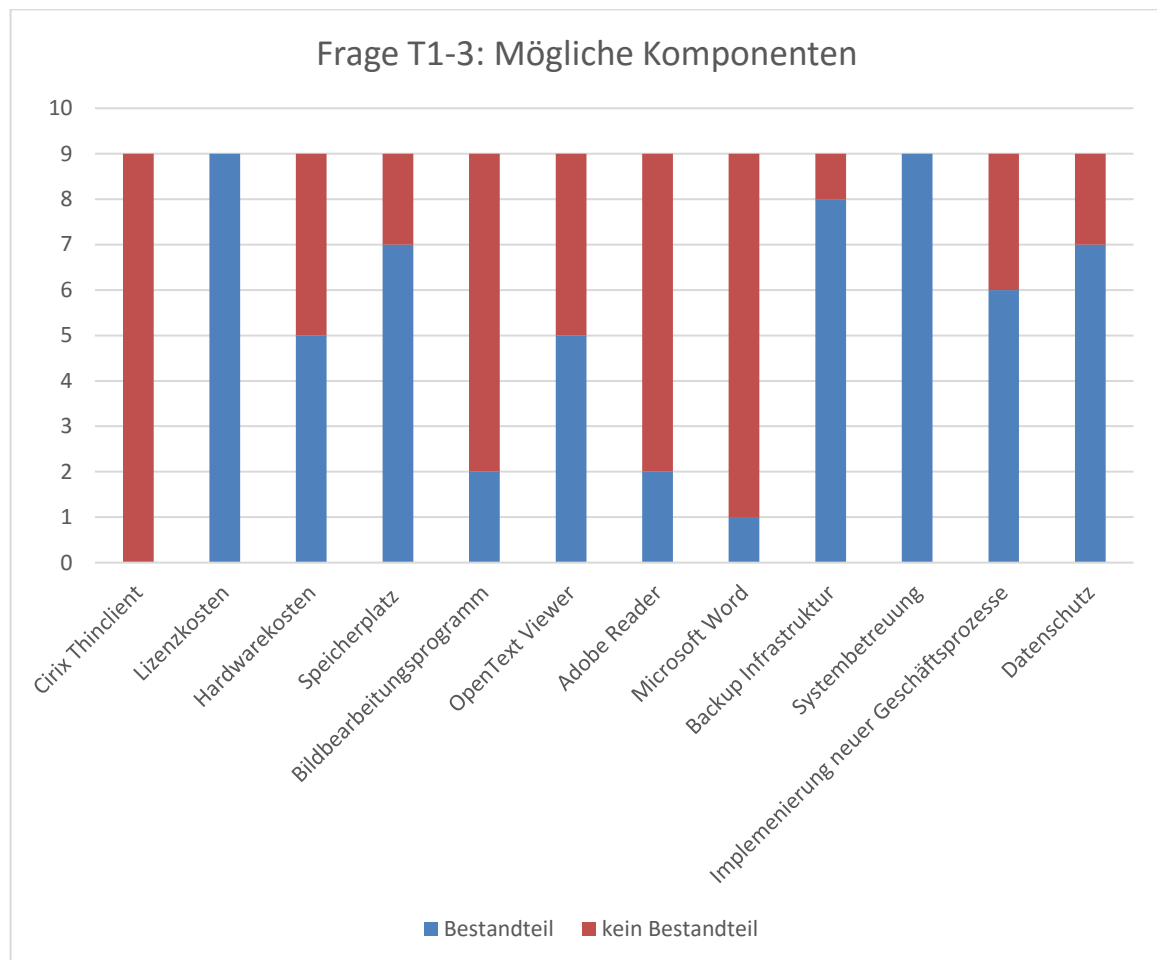
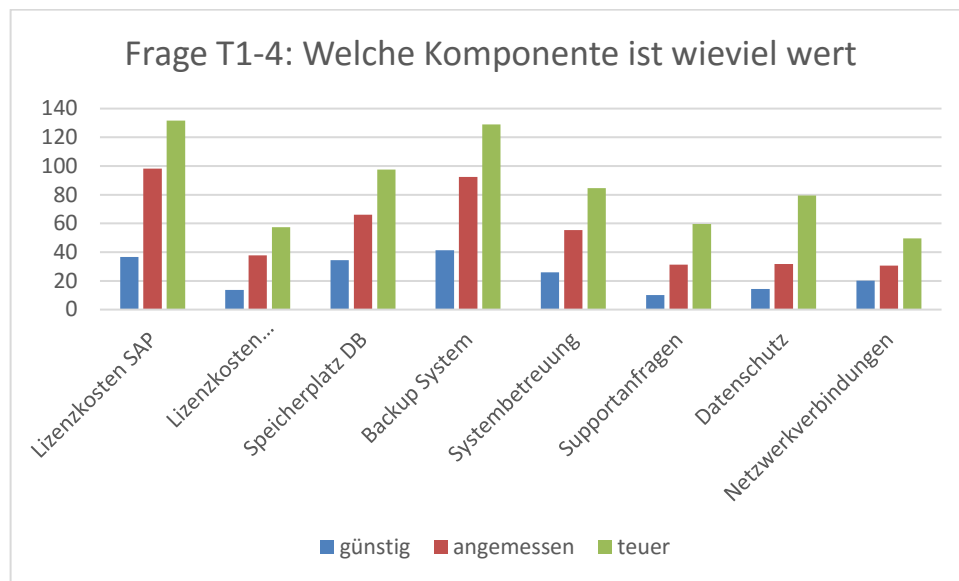


Abbildung 17: Mögliche Komponenten des SAP Full Users<sup>136</sup>

In der Frage T1-3 erkennt man deutlich, dass Lizenzkosten, Systembetreuung und Wartung (hier: Implementierung neuer Geschäftsprozesse, Datenschutz und Backup Infrastruktur) als extrem wahrscheinlicher Bestandteil des SAP Full Users gewertet wurden.

<sup>136</sup> Eigene Darstellung.

**Frage T1-4: Welche Komponente ist wieviel wert****Abbildung 18: Welche Komponente ist wieviel wert<sup>137</sup>**

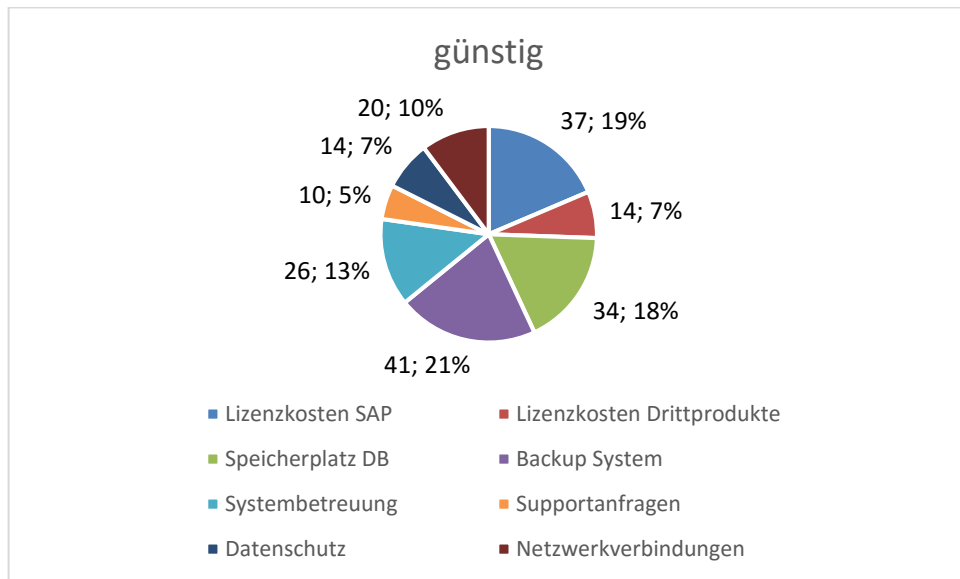
Bei der Frage nach den unterschiedlichen Werten der einzelnen Systemkomponenten hatte der Umfrageteilnehmer je Komponente drei Antwortmöglichkeiten: Einmal für den günstigsten Fall, dann für den angemessenen Fall und zuletzt für den teuren Fall, in Anlehnung an die Westendorp-Methode<sup>138</sup>.

Liegen die Antworten alle im "günstigen Fall" in derselben Größenordnung, so erkennt man für die anderen beiden Fälle deutliche Tendenzen. Der größte Frankenbetrag wird den Komponenten "Lizenzkosten SAP" sowie der Systembetrieb und -betreuung (hier: Backup System, Systembetreuung, Speicherplatz DB) zugestanden. Lediglich im "teuren Fall" sticht hier der Punkt Datenschutz heraus.

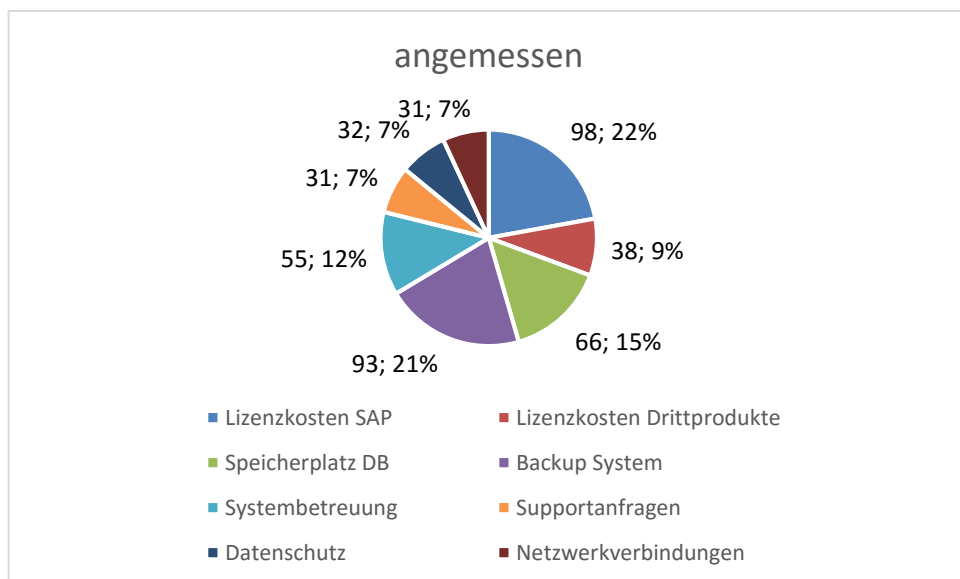
Betrachtet man die relative Aufteilung innerhalb der drei Gruppen, so sind alle ähnlich verteilt:

<sup>137</sup> Eigene Darstellung.

<sup>138</sup> Vgl. Roll O., Onlineauftritt roll-pastuch.de.



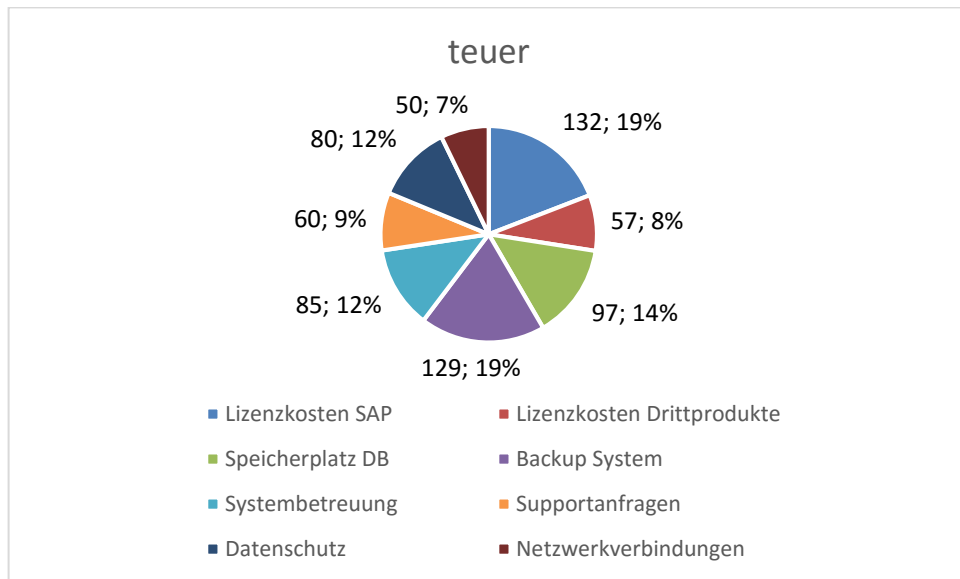
**Abbildung 19: Kostenaufteilung "günstiger Fall"<sup>139</sup>**



**Abbildung 20: Kostenaufteilung "angemessener Fall"<sup>140</sup>**

<sup>139</sup> Eigene Darstellung.

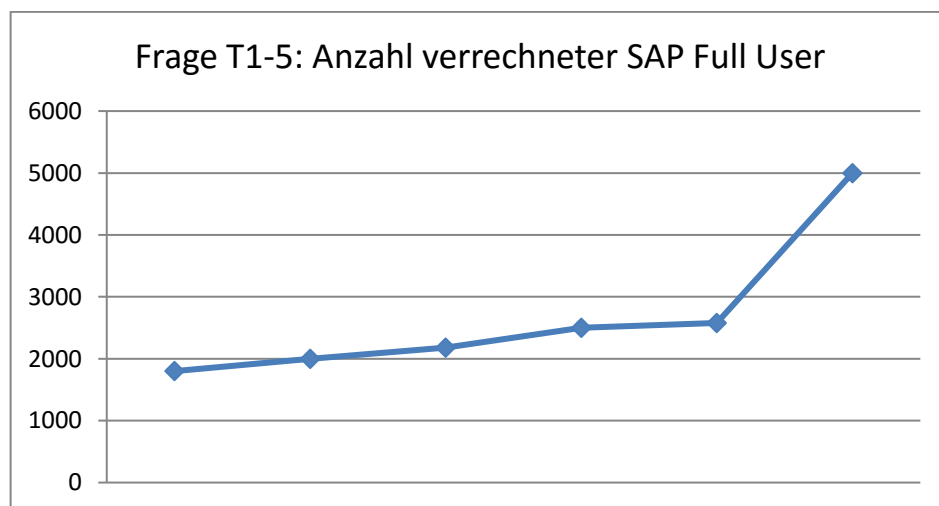
<sup>140</sup> Eigene Darstellung.



**Abbildung 21: Kostenaufteilung "teurer Fall"<sup>141</sup>**

Interessantes Detail am Rande: Summiert man die einzelnen Durchschnittsbeträge vom angemessenen Fall so kommt man auf eine Summe von 444 CHF, was aktuell mehr als doppelt so viel wäre, wie für das Produkt SAP Full User verrechnet wird.

#### **Frage T1-5: Anzahl aktuell verrechneter SAP Full User**



**Abbildung 22: Anzahl verrechneter SAP Full User<sup>142</sup>**

<sup>141</sup> Eigene Darstellung.

<sup>142</sup> Eigene Darstellung.

Die Abbildung 22 musste bereinigt werden, da ein Teilnehmer den Wert 57561 eingegeben hat. Dieser ist deutlich höher als die anderen Werte und würde somit die Abbildung verzerren. Wenn man berücksichtigt, dass die SFS Gruppe aktuell etwas über 8000 Mitarbeiter beschäftigt und dabei der Großteil in der Produktion arbeitet, scheint die Angabe von 5000 verrechneten Benutzern auch etwas hoch.<sup>143</sup>

### **Frage T2-1: weitere Kostenaspekte (Freitext)**

Folgende Antworten wurden durch die Befragten abgegeben:

- Unterhaltskosten, Lizenzkosten, Serverkosten
- Portalbenutzung, Cockpit, CRM, Hardware, Server, Externe Betreuung, Speicherplatz
- kommen mir keine in den Sinn :-)
- Ja der DV sollte auch etwas davon haben! 50.- CHF pro Jahr pro betreuter User!  
Vor allem an Aussenstandorten!  
Netzwerk, batchen und den Usern das SAP erklären ...
- Kosten für Anforderungen vom Fachbereich (CR's), Hardwarekosten, Citrix Workplace
- - CR-Kosten
  - Keyuser
  - Tagungen/Schulungen
- - allfällige Release - Kosten
  - Mehrfachbenutzung eines SAP Full User von Mitarbeitern
  - neue Funktionen und Verwendungen auf Touchpanels, iPads, iphone

Dem Autor fällt besonders die Antwort mit den Außenstandorten auf. Das widerspiegelt sich z.B. in der SWOT-Analyse (siehe Kapitel 2.2.3.4) in dem ebenfalls auf die Situation der Außenstandorte eingegangen wird. Diese sind, durch die zentrale Organisation der SFS Gruppe, merkbar benachteiligt.

---

<sup>143</sup> Vgl. SFS Unternehmensprofil.

**Frage T2-2: weitere Nutzenaspekte (Freitext)**

Bei dieser Frage wurden diese Antworten durch die Teilnehmer abgegeben:

- Intranet, Personalmanagement, Überwachung :)
- Allgemeine Vernetzung zwischen den verschiedenen Standorten, für die Vorgesetzten eine Kontrolle der gelieferten Arbeit, Zugriff auf verschiedene Programme mit den zu Verfügung gestellten Informationen
- Gutes Betriebssystem, Gute Wartung, Updates, Speicherung,
- Ich kann damit arbeiten!
- Einmalige Bestellung des SAP Full Users, bei der alles inkludiert ist / Ein System, bei dem alle Daten ersichtlich sind (Einkauf, Verkauf, etc.) / verschiedene Berechtigungsrollen
- Da nur der Full User Daten pflegen/erfassen ist er für die tägliche Arbeit notwendig, das nützt....  
für den Fall des "nur Lesens" gibt es den SAP-Portaluser, der nützt auch  
--> beide richtig eingesetzt = richtiger Nutzen = richtige Kosten
- - Mehrfachverwendungen von verschiedenen System A94,Z38,P01 usw.  
- schön wäre ein Single sign On für alle Systeme -> einmal eingeloggt, gilt für alle

Man erkennt aus den Antworten doch ein sehr positives Feedback. Das deckt sich ebenfalls mit der Auswertung der FHS St.Gallen Umfrage (Kapitel 2.2.2), in der man zum Schluss kam, dass Mitarbeiter mit mehr Kontakt zur Corporate IT viel zufriedener mit den Produkten und Leistungen eben dieser sind.<sup>144</sup>

Aus den Antworten "einmalige Bestellung [...] bei der alles inkludiert ist" sowie "Mehrfachverwendungen von verschiedenen Systemen [...]" könnte man ableiten, dass es für die Teilnehmer von Vorteil ist, wenn es wenige Produkte im Leistungsportfolio der Corporate IT gibt, die dafür einen großen Funktionsumfang bieten, als wenn es auf viele unterschiedliche Produkte aufgeteilt wird. Dieses müsste man sicherlich in einer weiteren Umfrage noch verifizieren.

---

<sup>144</sup> Vgl. Schneider M. (2011), Seite 27ff.

**Frage T2-3: Welche Behauptung trifft zu.**

Die Teilnehmer haben folgendermaßen auf die Behauptungen geantwortet:

- Der SAP Full User hilft mir bei der Erledigung meiner täglichen Arbeit
  - Trifft zu: 6 / Trifft nicht zu: 1
- Mit dem SAP Full User sind hohe Schulungskosten verbunden.
  - Trifft zu: 2 / Trifft nicht zu: 5
- Unser SAP System hilft uns, bei unserem Kunden einen Mehrwert zu generieren.
  - Trifft zu: 3 / Trifft nicht zu: 4
- Die Benutzung des SAP Systems ist viel zu komplex.
  - Trifft zu: 2 / Trifft nicht zu: 5
- Im Problemfall bekommen wir schnelle Hilfe durch die IT.
  - Trifft zu: 6 / Trifft nicht zu: 1
- Das SAP System hilft uns dabei, unsere Geschäftsprozesse zu optimieren.
  - Trifft zu: 6 / Trifft nicht zu: 1
- Das SAP System ist langsam oder nicht verfügbar.
  - Trifft zu: 1 / Trifft nicht zu: 6
- Durch unser SAP System haben wir einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unserem Mitbewerber.
  - Trifft zu: 2 / Trifft nicht zu: 5
- Ich könnte verzweifeln, wenn ich nur an SAP denke.
  - Trifft zu: 1 / Trifft nicht zu: 6

Durch die Antworten auf diese Frage erkennt man, dass die Benutzer sich im Stande sehen, das SAP System zu bedienen ("[...] hilft bei der Erledigung der täglichen Arbeit [...]"), "[...] ist viel zu komplex", "[...] hilft dabei, unsere Geschäftsprozesse zu optimieren [...]"), "[...] könnte verzweifeln [...]"), sehen aber noch deutliches Potential beim Mehrwert für Kunden bzw. Wettbewerbsvorteil.

**Frage T2-4: Gerechtfertigte Gebühr pro Monat für den SAP Full User**

Bei dieser Frage konnten die Teilnehmer 4 mögliche Beträge angeben:

- dieser Preis wäre zu teuer für den SAP Full User (zu teuer)
- dieser Preis wäre zwar teuer aber noch im vertretbaren Bereich (vertretbar)
- dieser Preis wäre äußerst akzeptabel (akzeptabel)
- dieser Preis wäre zu niedrig um eine entsprechende Qualität rechtfertigen (zu niedrig)

Die Antworten der Teilnehmer liegen alle im Bereich von maximal 500 CHF für den Fall "zu teuer". Lediglich ein Teilnehmer hat folgende Beträge angegeben:

- zu teuer: 3500
- vertretbar: 2600
- akzeptabel: 1800
- zu niedrig: 500

Es ist offensichtlich, dass dieser Teilnehmer den Jahresbetrag gemeint hat. Für die Statistik wurden daher die oben angegebenen Beträge auf Monatsbeträge umgerechnet und dann der Mittelwert gebildet:

- zu teuer: 346
- vertretbar: 238
- akzeptabel: 147
- zu niedrig: 81

Der aktuelle Satz liegt bei 2400 CHF im Jahr bzw. umgelegt 200 CHF im Monat und damit zwischen vertretbar und akzeptabel. Von dieser Analyse her könnte der Betrag sogar noch nach oben angepasst werden. Dabei muss aber ganz klar gesagt werden, dass die Teilnehmer der Umfrage nur eine kleine Gruppe innerhalb der SFS Gruppe darstellen: die Umfrage wurde nur an die Datenverantwortliche SFS unimarket versendet. Für eine genauere Auswertung sollte eine neue Umfra-



ge an die gesamte SFS Gruppe versendet werden, dem Autor ging es hier nur darum, einen ersten Eindruck zu erhalten.

## **Zusammenfassung**

Aufgrund der Auswahl der Teilnehmergruppe (Datenverantwortliche SFS unimarket) ist keine vollständige Auswertung über die SFS Gruppe möglich; das war auch nicht Ziel der Umfrage, der Autor wollte nur einen ersten Eindruck geben.

Von den 25 Mitgliedern der Gruppe haben 19 den Fragebogen geöffnet und 7 komplett beantwortet.

Die Teilnehmer sehen den aktuellen Preis (2400 CHF / Jahr oder 200 CHF / Monat) mehrheitlich als gerechtfertigt an. Bei einer Frage nach möglichen Grenzen (zu teuer, noch akzeptabel, ...) ergab sich, dass ein leicht höherer Preis auch noch als angemessen akzeptiert werden würde.

Die Teilnehmer identifizierten Lizenzkosten, Systembetreuung und Wartung als die größten Kostentreiber. Über den exakten Inhalt des SAP Full Users konnten Sie nicht immer Auskunft geben, den ungefähren Inhalt kannten sie. Dass der SAP Full User ihnen bei der täglichen Arbeit helfe, hatten die meisten Teilnehmer bejaht. Hingegen hilft der SAP Full User nicht, beim Kunden der SFS Gruppe ("Endkunden") Mehrwert zu generieren oder einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Das Konzept der Corporate IT, nur wenige Produkte im Portfolio aufzunehmen, die dann z.T. auch mehr Funktionen bieten (wie z.B. der SAP Full User) scheint erwünscht zu sein.

Es gab vereinzelt Meldungen von Außenstandorten, dass dort mehr Aufwand entsteht. Das deckt sich mit den Erkenntnissen der SWOT-Analyse (siehe Kapitel 2.2.3.4), die die Außenstandorte als Problematisch identifiziert hat.

## **2.3 Ausblick – weitere Möglichkeiten**

### **2.3.1 Ausrichten der kompletten IT nach dem KKV-Gedanken**

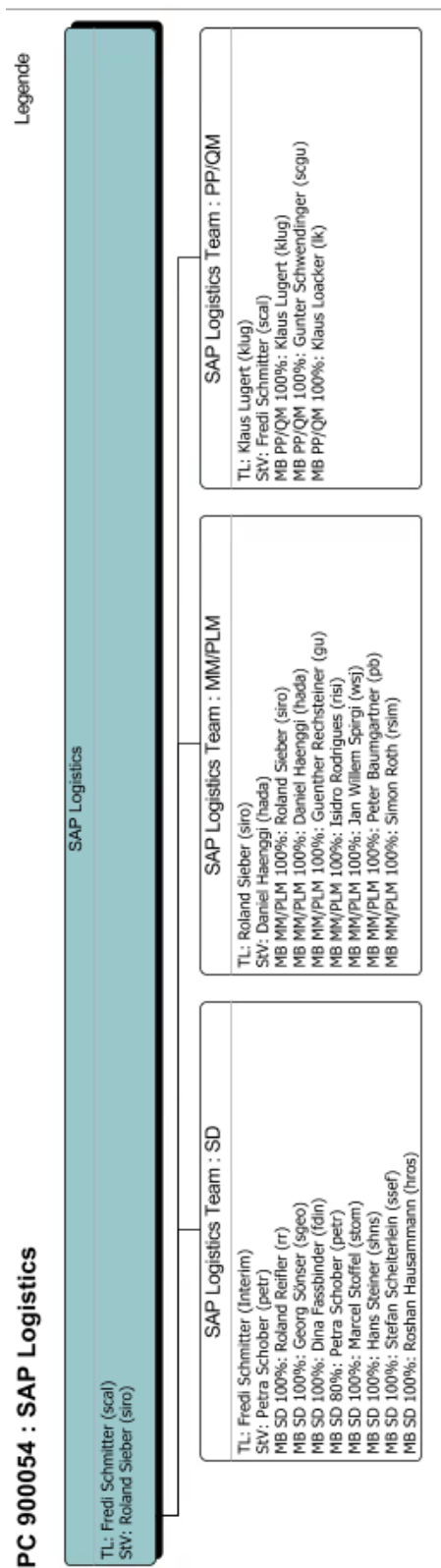
#### **2.3.1.1 *Organisationsform***

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist ein zentrales Element des KKV Konstrukts die ausgeprägte Kundenorientierung.<sup>145</sup> Vergleicht man dazu die aktuelle Organisation der Corporate IT (siehe Abbildung 7: Organisation Corporate IT), so erkennt man, dass jede Gruppengesellschaft (SFS unimarket AG, SFS services AG und SFS intec AG) einen eigenen Key Account Manager in der Corporate IT haben. Diese Aufteilung nach Gruppengesellschaften ist historisch bedingt und vor dem Börsengang 2014 definiert worden. Seither sieht die SFS Gruppe sich nicht mehr als Konzern mit diesen 3 Gruppengesellschaften sondern vielmehr als Business Units, die zu Segmenten zusammengefasst sind (siehe dazu Abbildung 4: Organisation SFS Gruppe). Der logische Schluss daraus wäre, dass Corporate IT die Key Account Manager entsprechend anpasst.

Betrachtet man beispielsweise das CC Logistik aus der bereits erwähnten Abbildung 7 genauer, erkennt man folgende Struktur:

---

<sup>145</sup> Vgl. Backhaus K. (2006), S7f.

Abbildung 23: Organisation CC Logistik<sup>146</sup><sup>146</sup> Internes Dokument: Steckbrief-ccLogistik.pdf, Seite 3

Die Struktur des CC Logistik ist nach der Modulaufteilung des SAP Systems getroffen worden.<sup>147</sup> Diese Vorgehensweise erkennt man auch bei anderen Organisationseinheiten innerhalb der Corporate IT:

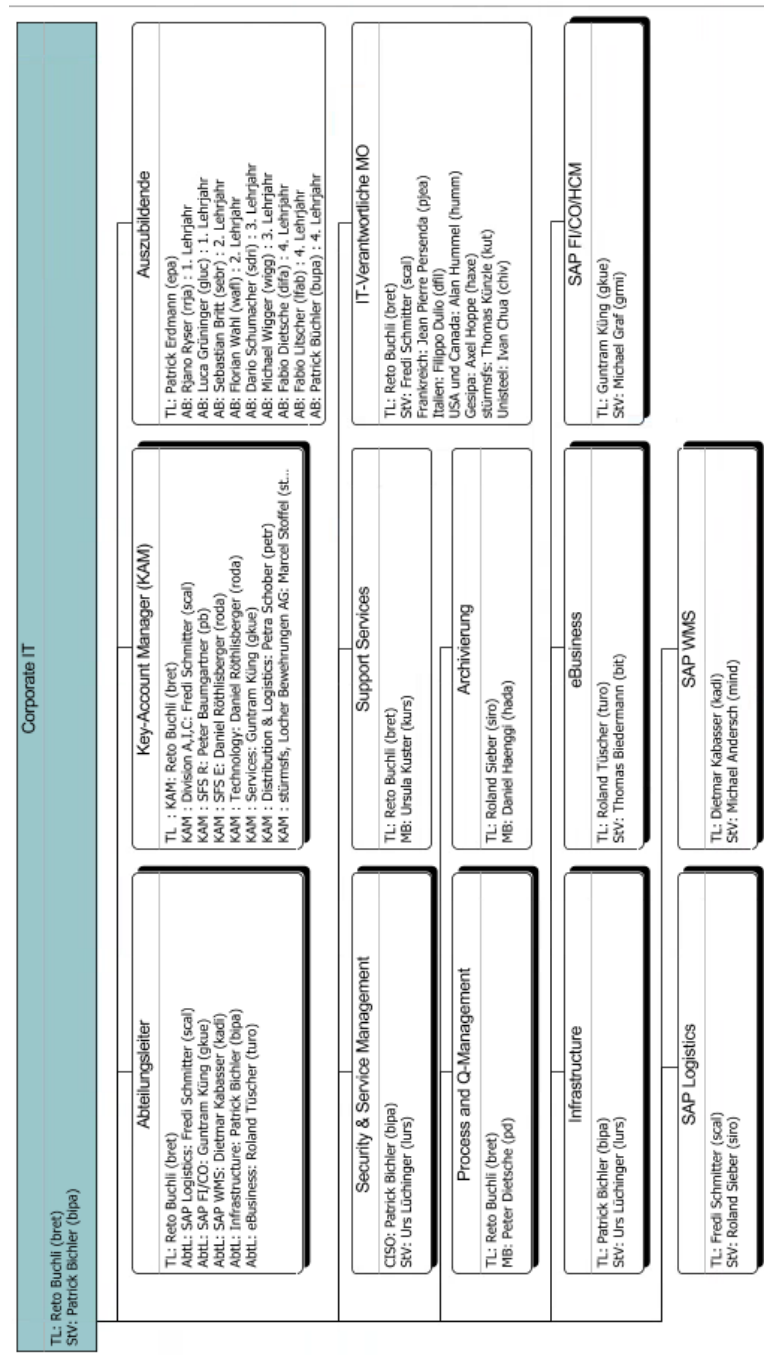


Abbildung 24: Organisationen innerhalb der Corporate IT<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Vgl. IT Schulungen: SAP Schulungen, Stand 21.05.2016.

<sup>148</sup> Internes Dokument: Steckbrief\_CorporateIT.pdf, S. 3.

Nach dem KKV Gedanken sollte die Organisation mehr am Kunden orientiert sein, als an einem eingesetzten Softwareprodukt, das noch dazu als unterstützend bei Geschäftsprozessen einer Unternehmung eingesetzt werden soll. Für den Kunden soll ein Mehrwert geschaffen werden, nicht, dass sich der Kunde an eine Empfehlung eines Lieferanten (hier: SAP als Softwarelieferant)<sup>149</sup> orientieren oder sogar ausrichten soll.<sup>150</sup>

### **2.3.1.2 Kommunikation / Qualität**

Im Kapitel 2.2.4.2 Weitere Ziele auf Basis der KKV-Überlegung wurden die Ziele **Image / Pflege der Geschäftsbeziehung, Leistungen der IT entsprechen den Qualitätsvorstellungen des Fachbereichs** und **Bevorzugter Lieferant des Fachbereichs** aufgeführt.

Speziell zur Verbesserung des Images sowie der Pflege der Geschäftsbeziehung ist es unumstößlich eine entsprechende Kommunikation aufzubauen. Schließlich heißt es ja auch in der Literatur, dass der Kunde bei diesem Lieferanten kaufen wird, „der den höchsten Netto-Nutzen-Vorteil glaubhaft vermitteln kann“<sup>151</sup>. Wie soll man das den Kunden vermitteln, wenn nicht über Kommunikation.<sup>152</sup>

Durch kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden, kann man seine Wünsche sowie seine Qualitätsvorstellungen erfahren. Die jeweiligen Produkte können somit genau an die Anforderungen des Kunden ausgerichtet werden, was eindeutig zum Unternehmenserfolg beiträgt. Dabei ist es allerdings wichtig, die aktive Koordination der Kommunikation nicht aus der Hand zu geben, indem man sich zu passiv verhält und sich z.B. nur auf Kundenzufriedenheitsstudien verlässt. Es gilt also genau das richtige Maß an verkaufsfördernder Kommunikation zu finden, dass der Kunden (hier: Fachbereich) von den Leistungen der IT-Abteilung überzeugt wird.<sup>153</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Hesseler M. (2009), S. 48ff.

<sup>150</sup> Vgl. Belz C. (2006), S. 2.

<sup>151</sup> Backhaus K. (2012), S. 7.

<sup>152</sup> Vgl. Buhl H.U., Gneiser M.S., Heidemann J. (2009), S. 177.

<sup>153</sup> Vgl. Belz C., Zupancic D. (2010), S.1.

Die Strategie der Corporate IT muss immer sein, sich über Qualität, Flexibilität, Kundennähe und weiteren Stärken von anderen („externen“) Lieferanten abzusetzen. Würde die Corporate IT auf den Preis reduziert werden, wird dies über Kurz oder Lang zum „Ruin“ der Corporate IT führen.<sup>154</sup>

In der Kommunikation kann man durch geschickte Verwendung von Referenzen das positive Image der Corporate IT aufbauen bzw. stärken. Das ist besonders für Projekte wichtig, die ja per Definition einzigartig und komplex sind und daher vom Kunden schwer abgeschätzt werden können: sowohl beim Preis als auch bei der Durchlaufzeit. Mit erfolgreichen Referenzen kann hier eine Vertrauensbasis aufgebaut werden.<sup>155</sup>

Schafft man es hier, die IT Abteilung als bevorzugter Lieferant zu platzieren, ist dadurch eine Kundenbindung mit all ihren Vorteilen im Bereich des Möglichen.

Die aktuelle Organisation der Corporate IT ist nur am Hauptstandort in Heerbrugg angesiedelt, die Außenstandorte (MOs) haben keinen Ansprechpartner vor Ort. Dadurch ist es praktisch nicht möglich auf regionale Bedürfnisse einzugehen. Die Kommunikation mit den Außenstandorten läuft nicht direkt, sondern über viele Einzelschritte wobei überall Information verloren gehen kann. Unter diesem Gesichtspunkt müsste dringend an der Kommunikation mit den dezentralen Standorten gearbeitet werden, um auch dort die entsprechende Akzeptanz zu bekommen bzw. ein entsprechendes Image aufzubauen (siehe Kapitel 2.2.2 Ergebnisse der Befragung der SFS Gruppe durch die FHS St. Gallen: z.B. Mitarbeiter mit mehr Kontakt zur Corporate IT sind deutlich zufriedener mit der Corporate IT, als Mitarbeiter mit wenig bis gar keinen Kontakt).

### **2.3.2 Mögliche Strategie zur Früherkennung**

Unter Früherkennung versteht der Autor die frühzeitige Wahrnehmung von bereits erkennbaren Chancen und Risiken. Frühzeitig bezieht sich dabei auf diese Zeit-

---

<sup>154</sup> Vgl. Backhaus K. (2006), S.7.

<sup>155</sup> Vgl. Backhaus K., Voeth, M. (2014), S. 444f.

spanne, die noch genug Zeit lässt, um entsprechend reagieren zu können; d.h. eine Chance zu nutzen oder ein Risiko abzuwehren.

Dem Autor ist bewusst, dass es hierbei einige Möglichkeiten gibt. Die hier vorgestellte Strategie soll nur ein Beispiel unter vielen sein.

### **2.3.2.1 Früherkennung im Integrationsgeschäft**

Die Corporate IT bietet in ihrer Preisliste aktuell knapp 150 „standardisierte“ Produkte an, die vom Fachbereich beliebig „gemietet“ werden können. Sie befindet sich daher in diesem Bereich nach Backhaus/Voeth (2014) klar im Integrationsgeschäft.

Der Kunde wird im Integrationsgeschäft seine Lieferanten typischerweise einerseits an produktbezogenen Leistungsmerkmalen sowie andererseits an vorhandenen oder möglichen Leistungspotenziale bewerten, die da wären:<sup>156</sup>

- Produktbezogene Leistungsmerkmale:
  - Qualität
  - Preis
  - Zeit
  - Ort
- Leistungspotenziale:
  - Innovationspotenzial
  - Integrationspotenzial
  - Flexibilitätspotenzial

Für die Corporate IT bedeutet das, dass die Qualität der angebotenen Produkte immer den Erwartungen des Kunden entsprechen müssen sowie bei Bedarf schnell neue Produkte ins Sortiment aufgenommen werden können, die natürlich perfekt mit den existierenden Produkten zusammenspielen.

Die Corporate IT setzt typischerweise auf Standardkomponenten. Durch eine Orientierung auf wenige, größere Hersteller kann die Integration im Normalfall sicher-

---

<sup>156</sup> Vgl. Backhaus K., Voeth, M. (2014), S. 534f.

gestellt werden, man ist allerdings auf die Lösungen dieser Hersteller angewiesen.<sup>157</sup>

Es ist unumgänglich, laufend die Qualitäts- und Preisvorstellungen des Kunden zu prüfen, um den Produktkatalog entsprechend relevant zu halten. Bei extern zugekauften Komponenten (z.B. Hardware wie PC, Drucker, ...) ist es notwendig, sich auf Lieferanten zu konzentrieren, die ebenfalls den angegebenen produktbezogenen Leistungsmerkmalen entsprechen. Es ist daher ebenso notwendig, die vorhandenen sowie mögliche neue Lieferanten genauestens zu beobachten und zu bewerten. Wie bereits mehrfach erwähnt, sollte die Qualität die oberste Prämisse sein, der Preis sollte erst an einer untergeordneten Stelle stehen.<sup>158</sup>

### **2.3.2.2 Früherkennung im Projektgeschäft**

Neben dem Integrationsgeschäft ist das Projektgeschäft ein wichtiges Aufgabenfeld der Corporate IT. Obwohl die Corporate IT aufgrund der Konzernstruktur beim Projektgeschäft immer der erste Ansprechpartner ist, gilt es trotzdem den Kunden wie einen echten Kunden zu betrachten und sich nicht auf dem Status Quo auszuruhen.<sup>159</sup> Gerade durch diese aufgezwungene Zwangsbeglückung wird die Corporate IT teilweise viel genauer beachtet werden, als ein gewählter, externer Lieferant.<sup>160</sup>

Basierend auf der hohen Komplexität bei IT Projekten führt es dazu, dass (allgemein betrachtet) jedes sechste Projekt das Budget um ca. 200% überschreitet.<sup>161</sup>

Laut einschlägiger Studien gelingen kleine IT-Projekte viel häufiger als Großprojekte. Zwar ist nicht endgültig definiert, wenn ein IT Projekt ein Erfolg ist und wenn nicht: typischerweise wird ein IT-Projekt als Erfolgreich gewertet, wenn die Projektdurchführung erfolgreich abgeschlossen wird. Ob das Projekt dann auch dazu

---

<sup>157</sup> Vgl. Gadatsch A. (2010), S. 327ff.

<sup>158</sup> Vgl. Backhaus K. (2006), S.7.

<sup>159</sup> Vgl. Chylla P. (2003), S. 178.

<sup>160</sup> Vgl. Arnolds H., Heege F., Röh C., Tussing W. (2013), S.228.

<sup>161</sup> Vgl. Budzier A., Flyvbjerg B. (2011), S.24.



beiträgt, die Unternehmensziele zu erreichen, geht im Normalfall nicht in diese Bewertung ein.<sup>162</sup>

Der Grund warum Kleinprojekte erfolgreicher als Großprojekte sind, liegt sicher daran, dass Fehler in der Abstimmung der Projektziele mit den Unternehmenszielen bei diesen nicht oder deutlich weniger stark ins Gewicht fallen. Das bedeutet demnach natürlich auch, dass ein „erfolgreiches Kleinprojekt“ objektiv betrachtet keinen Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens liefern könnte, dafür aber gemessen an den Projektkriterien sehr wohl erfolgreich durchgeführt wurde.<sup>163</sup>

Analysiert man die abgeschlossenen Change-Requests (welche in der Corporate IT Projekte darstellen) des Jahres 2015 alleine an der Laufzeit ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 25: CR Archiv 2015: Durchlaufzeit in Tagen, gestaffelt):

- 33% aller CRs sind in weniger als 10 Tagen fertiggestellt worden,
- 52% aller CRs wurden innerhalb eines Monats fertiggestellt,
- 12% aller CRs brauchten zwischen 3 und 6 Monate,
- nur 16% aller CRs brauchten länger als ½ Jahr.

Natürlich ist es jetzt subjektiv, alleine die Laufzeit als Kriterium für die „Größe“ eines IT Projekte zu definieren, genauso subjektiv ist die Einteilung in die oben aufgelisteten Kategorien getroffen worden. Wo jetzt genau die Grenze zwischen Klein- und Großprojekt liegt? Müsste wohl ebenso subjektiv getroffen werden.

Jedoch kann aus der Grafik abgeleitet werden, dass es in der Corporate IT sicherlich sehr wenig Projekte wären, die als Großprojekt besonders genau betrachtet werden müssen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Buhl H.U., Meier M.C. (2011), S. 59ff.

<sup>163</sup> Vgl. Buhl H.U., Meier M.C. (2011), S. 60.

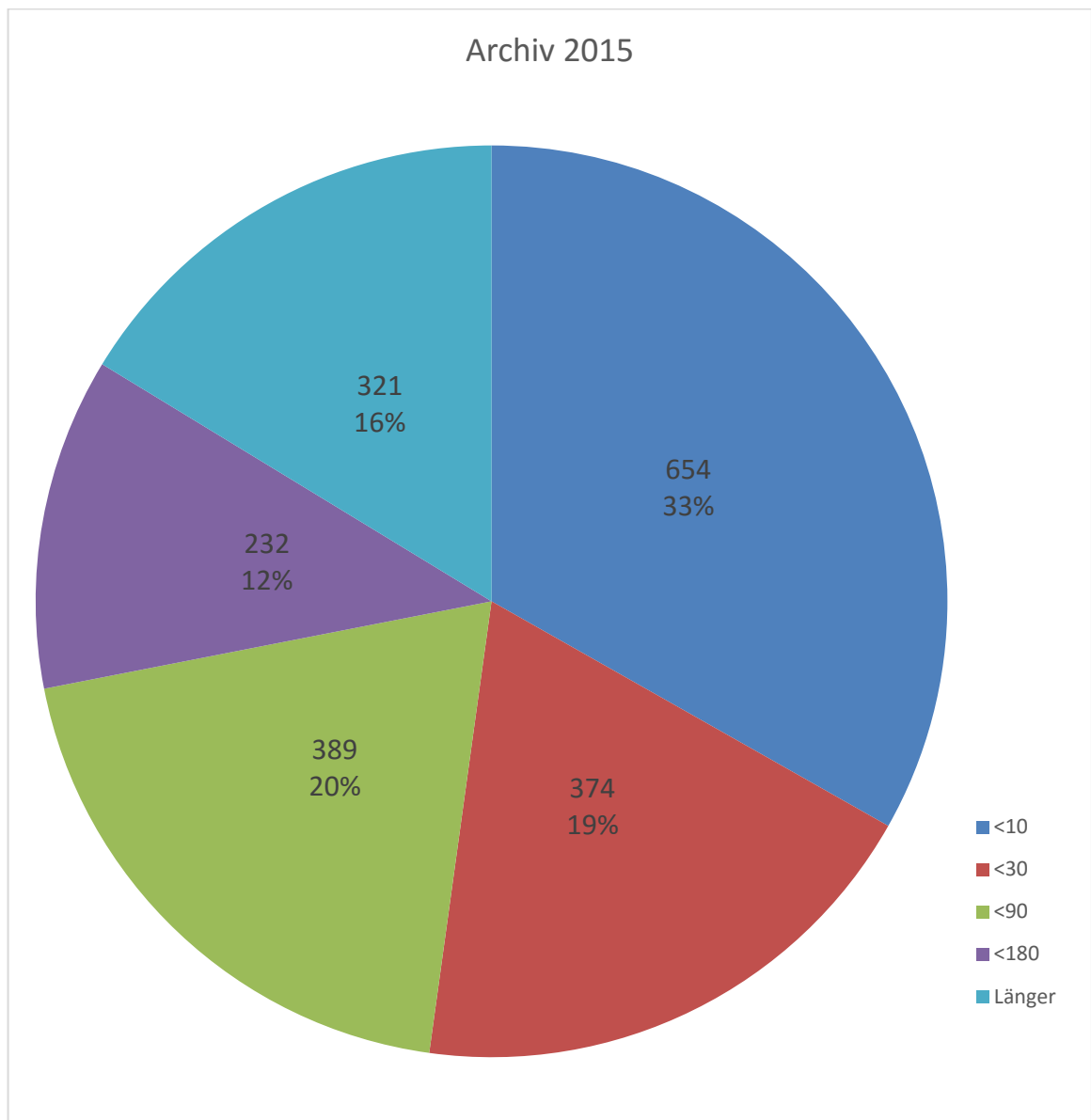


Abbildung 25: CR Archiv 2015: Durchlaufzeit in Tagen, gestaffelt<sup>164</sup>

Die größten Probleme für das Scheitern von IT Projekten liegen darin, dass der Aufwand vor Beginn geschätzt wird (primär auf Basis von Erfahrungen der Mitarbeiter). Nach Studien werden sie zu optimistisch geschätzt oder organisatorische Leistungsfähigkeit falsch bewertet. Das Projekt selbst wird typischerweise „im Blindflug“ durchgeführt, bis es nicht mehr übersehen werden kann, dass das Pro-

---

<sup>164</sup> Eigene Darstellung.

jekt vor großen Problemen steht und eine Sanierungsentscheidung unvermeidbar ist.<sup>165</sup>

Ein weiterer Grund ist die hohe Komplexität von IT Projekten, deren Grund die Abhängigkeit zu anderen IT-Projekten sowie zu anderen IT Systemen ist. Verzögerungen bei IT-Projekten beruhen häufig auf Verzögerungen bei vernetzten Projekten.<sup>166</sup>

Der Lösungsansatz basierend auf diesen Überlegungen sieht folgendermaßen aus:<sup>167</sup>

- Vor dem Projekt eine Berechnung des Business-Cases für das Projekt, d.h. Gegenüberstellung der gesamten Kosten des Projektes (z.B. durch eine TCO-Analyse oder ein CoCoMo) dem zu erwartenden Benefit. Diese sind typischerweise sehr schwer zu bestimmen (erst nach erfolgreichem Projekt realisierbar, nicht wirklich greifbar wie Qualitätsverbesserungen, ...).
- Während dem Projekt laufendes Projekt-Controlling zur Bestimmung der aktuellen Situation des Projekts. Somit kann laufend gegengesteuert werden, falls das Projekt zu irgendeiner Situation nicht mehr in dem Stand ist, in dem es sein sollte.
- Nach Abschluss des Projekts eine genaue Prüfung, ob die Projektziele wirklich erreicht wurden oder ob aus gemachten Fehlern etwas gelernt werden kann.

Beim Projektcontrolling sollte ein besonderes Augenmerk auf diese Herausforderungen gelegt werden:<sup>168</sup>

- Faktor Mensch: Fehler machen, Verzögerungen durch zu knappe Ressourcen, ... ist bei kleinen Projekten normalerweise kein Problem, da diese für das Unternehmen verkraftbar sind. Bei Großprojekten darf das hingegen nicht passieren.

---

<sup>165</sup> Vgl. Buhl H.U. (2012), S.53.

<sup>166</sup> Vgl. Buhl H.U. (2012), S.53f.

<sup>167</sup> Vgl. Buhl H.U. (2012), S.55.

<sup>168</sup> Vgl. Buhl H.U., Meier M.C. (2011), S. 61.

- Verwendung entsprechender Tools: nach Studien sind 94% aller Excel-Listen, die zum Projektmanagement verwendet werden, fehlerhaft.<sup>169</sup>
- Für Projekte anwendbare Management- und Governance-Strukturen schaffen. Speziell in der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und Technologie ist viel Sachverstand notwendig.

---

<sup>169</sup> Vgl. Powell S.G., Baker K. R., Lawson B. (2009), S. 27.

### **3 Schlussfolgerungen**

Im finalen Kapitel werden die Ergebnisse und Maßnahmen aus dem vorgehenden Teil dieser Arbeit zusammengefasst und aus der Sicht des Autors bewertet. Abschließend werden die Konsequenzen daraus für die betrachtete Unternehmung aufgeführt.

#### **3.1 Ergebnis**

Der Autor hat sich bei seinen Analysen Großteils auf eine im Jahre 2011 durchgeführte Befragung von der FHS St. Gallen gestützt. Diese wurde mit einer kleinen Umfrage im Bereich SFS unimarket (bzw. D&L wie es seit dem Börsegang genannt wird) verfeinert. Dabei konnte festgestellt werden, dass einige Erkenntnisse aus dem Jahre 2011 auch heute noch Gültigkeit haben. So wurden als Teilnehmer der Umfrage die Datenverantwortlichen der SFS unimarket gewählt. Diese haben regen Kontakt mit der Corporate IT und haben das Produkt SAP Full User, das im Mittelpunkt der Befragung stand, durchwegs als nützlich und "seinen Preis wert" bewertet. Dieses deckt sich mit der Umfrage aus dem Jahr 2011, da auch dort die Personen mit regen IT-Kontakt mit den Produkten der Corporate IT zufrieden waren und die Corporate IT durchwegs als kompetent, schnell aber auch teuer eingestuft haben.

Ebenfalls gab es im Jahr 2011 das Defizit, dass die Produkte und Lösungen der Corporate IT wenig zum Wettbewerbsvorteil und zu Produktionssteigerung beitragen. Bei der aktuellen Umfrage konnte eine ähnliche Tendenz festgestellt werden. Beim Umfang der von der Corporate IT angebotenen Produkte hieß es sowohl im 2011 als auch bei der aktuellen Umfrage, dass die Bestandteile nicht bekannt sind und daher die von der Corporate IT gewünschte Transparenz gegenüber dem Fachbereich doch noch einiges an Potential besitzt.

Vergleicht man diese Erkenntnisse mit den Zielen der Corporate IT so erkennt man erste Differenzen:

- Kundenzufriedenheit
- Beitrag zum Konzernernfolg
- Transparenz

sind einige der selbst gewählten Ziele. Auch innerhalb der Ziele selbst gibt es Widersprüche: So ist das Ziel "Innovation und Effizienz" eigentlich im direkten Widerspruch mit "IT verwendet erprobte Technologie (technology follower)", da erprobte Technologie niemals sein kann und daher keine wirkliche Innovation darstellt.

Die Corporate IT - wie auch die gesamte SFS Gruppe - ist stark kopflastig. Das sieht man unter anderem daran, dass 100% aller IT Mitarbeiter nur am Standort Heerbrugg beschäftigt sind. In den Außenstandorten gibt es nur "lokale Vertreter", deren Aufgaben auf notwendige Vororttätigkeiten reduziert sind. Das hat zur Folge, dass auf lokale Trends und Notwendigkeiten schwer bzw. eigentlich kaum eingegangen wird. Anforderungen müssen durch ein verteiltes System aus KeyUser, Datenverantwortliche, Key-Account-Manager, ... erst zur Corporate IT gelangen. Durch diese Struktur wird zwar die Corporate IT entlastet, es entstehen im Gegenzug sehr große Reibungsverluste.

Das Geschäftsfeld der Corporate IT kann man als Projektgeschäft und Integrationsgeschäft skizzieren. Projektgeschäft dann, wenn es um Anpassungen an der Infrastruktur oder am zentralen ERP System geht: Diese wird durch sogenannte CRs abgewickelt. Bei einer Analyse des CR Archiv 2015 hat sich gezeigt, dass nur 16% aller CRs mehr als 1/2 Jahr Durchlaufzeit brauchen, d.h. ein Großteil aller CRs (bzw. aller Projekte) wird innerhalb von Tagen (33% aller CRs weniger als 10 Tage) oder Wochen (52% aller CRs innerhalb eines Monats) fertiggestellt.

Integrationsgeschäft dann, wenn es um den "Verkauf" von Standardprodukten geht: Die Corporate IT führt aktuell einen Katalog mit knapp 150 Produkten auf. Diese werden vom Fachbereich gekauft oder gemietet. Darunter fallen z.B. physikalische Produkte Drucker, PCs ("Arbeitsplatz") als auch virtuelle Produkte wie der SAP Full User, der für den Zugriff auf das zentrale ERP System notwendig ist.

Dem Fachbereich gefällt es, dass die Produkte teilweise größeren Umfang haben und er sich nicht mit vielen kleinen Produkten beschäftigen muss. Dafür leidet allerdings - wie bereits oben angegeben - die Transparenz, da viele Produkte wohl bereits einen sehr komplexen Funktionsumfang angenommen haben.

Nachdem die SFS Gruppe im Prinzip der einzige Kunde der Corporate IT ist sowie im Gegenzug der Fachbereich über die Konzernleitung angewiesen wird, die angebotenen Produkte und Lösungen nur bei der Corporate IT zu beziehen, entsteht eine klassische Monopol-Situation. Der Autor deutet diese Zwangsehe mit dem einzigen Lieferanten als Ursache für die teilweise unzufriedene Grundstimmung beim Kunden ("IT wird als teuer oder unflexibel wahrgenommen").

Betrachtet man die Corporate IT als Lieferant bzw. als Dienstleister, erkennt man, dass von den rund 80 Mitarbeitern der Corporate IT nur 4 Mitarbeiter "teilweise" mit dem Verkauf der Produkte betraut sind ("Key Account Manager"). Grob gesagt besitzt die Corporate IT nur 4 Vertriebsmitarbeiter. Vergleicht man dazu Informationen aus der Literatur wird dort der Vertrieb als wesentlicher Faktor zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie Verbesserung der Kunden-Lieferanten-Beziehung gesehen.<sup>170</sup>

Die Kommunikation mit dem Kunden wird im Falle von Projekt- und Integrationsgeschäft als wesentlicher Erfolgsfaktoren betrachtet. Über die Kommunikation muss eine entsprechende Vertrauensbasis aufgebaut werden, müssen Wünsche und Bedürfnisse des Kunden ermittelt sowie ein positives Image der eigenen Un-

---

<sup>170</sup> vgl. Pilgram U., Vogedes A. (2014), S. 107f oder Lünendonk (2015).

ternehmung aufgebaut werden. Auch dafür scheinen 4 Key-Account-Manager als „zu wenig“.<sup>171</sup>

Die Corporate IT hat aktuell ein breites Portfolio an Kommunikationsmittel mit dem Fachbereich, die nicht aufeinander abgestimmt sind: sowohl im Inhalt, in der Wahl der Adressaten, der Archivierung und der Häufigkeit gibt es Unterschiede. Dadurch wird die Corporate IT nicht als Einheit aufgenommen.<sup>172</sup>

Die Organisation der Corporate IT ist nach dem verwendeten ERP-System (SAP) aufgebaut bzw. existiert schon seit langem (vor dem Börsegang) und orientiert sich nicht an dem Kunden bzw. der aktuellen Konzernstruktur.

### **3.2 Maßnahmen**

In dieser Arbeit werden zwei Varianten vorgestellt. In der ersten Variante geht es darum, mit einfachen, kleinen und kostengünstigen Aktionen bereits erste Verbesserungen zu erzielen. Das stellt die Variante der kleinen Schritte dar. Es geht dabei hauptsächlich um die Einführung der Integrierte Kommunikation sowie die Etablierung des eigenen, einprägsamen Slogens: "... because IT runs our business". Dadurch erhofft man sich, die die Corporate IT als eine Einheit zu erkennen sowie Corporate IT als ein wesentlicher Faktor zum Unternehmenserfolg wahrzunehmen.

Basierend auf dem KKV-Konstrukt ergibt sich die zweite Variante als eine größere Veränderung in der Corporate IT: Die komplette Ausrichtung der Corporate IT nach dem KKV-Gedanken. Diese Variante beginnt bei einer Anpassung der Organisationsform (aktuell ist das zentrale ERP System maßgebend für die Organisation, neu sollte der Kunde in den Mittelpunkt gestellt werden) bis zu einer Anpassung der Kommunikation, bei der nur die Qualität im Fokus stehen soll. Die Lösungen der Corporate IT können schon teurer sein, als die der Konkurrenz, aber sie entsprechen exakt den Qualitätsvorstellungen des Fachbereichs.

---

<sup>171</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.215ff und S.351ff.

<sup>172</sup> Vgl. Schwarz T. (2008), S. 88f.



Die Corporate IT muss sich darauf konzentrieren, sich als zuverlässigen, kompetenten und bewehrten Partner zu präsentieren, der sein Geld wert ist. Das geht in jedem Fall nur über eine entsprechende Kommunikation mit dem Kunden, also dem Fachbereich. Im Idealfall muss sich die Corporate IT so verkaufen können, dass sie vom Fachbereich als bevorzugter Lieferant gesehen wird; ganz gleich ob es durch den Konzern eine Vorgabe gibt, oder eben nicht.

Das Projektgeschäft stellt per Definition die Besonderheit dar, dass Projekte immer etwas Neues und etwas Komplexes sind. Z.B. durch entsprechende Success-Stories kann eine gewisse Erfahrung gezeigt werden, die dem Fachbereich zeigt, dass er mit der Corporate IT auch bei großen, komplexen Projekten einen kompetenten Partner an der Seite hat.

Eine Analyse des CR-Archivs aus dem Jahre 2015 hat ergeben, dass nur wenige CRs lange Durchlaufzeiten haben (und daher ggf. große Projekte repräsentieren). Trotzdem (oder gerade deswegen) ist es wichtig, bei diesen Projekten ein entsprechendes Projektcontrolling einzuführen um die Kosten und den aktuellen Projektstand laufend im Überblick zu behalten. Dabei sind entsprechende Tools sehr wichtig; es zeigte sich, dass ein Großteil der üblicherweise verwendeten Excel-Tabellen fehlerhaft sind.

Wie bereits angesprochen sind die Außenstandorte bei Anpassungen stark benachteiligt. Bis die Anforderung vom Außenstandort in der Corporate IT angelangt, muss sie viele Stellen passieren. Die Kommunikation mit diesen Standorten muss deutlich verbessert werden um auf lokale Gegebenheiten reagieren zu können.

Durch das anorgane Wachstum der SFS Gruppe sind mittlerweile die meisten Mitarbeiter außerhalb des Mutterlandes zu finden. Wenn diese Strategie weiterverfolgt wird, ist es wichtig, diese Kunden ebenfalls zu bedienen; d.h. sich nicht nur um die Stammkunden („Fachbereich in der Schweiz bzw. Fachbereich am Hauptstandort“) zu kümmern.

### 3.3 Konsequenzen

Die Umfrage der FHS St. Gallen aus dem Jahre 2011 sowie die aktuelle Umfrage im Zuge dieser Arbeit haben gezeigt, dass diejenigen Mitarbeiter im Fachbereich, die einen regen Kontakt mit der Corporate IT pflegen, viel zufriedener mit den Leistungen sind, als die mit wenig bis gar keinen Kontakt. Die Kommunikation ist daher ein notwendiges Mittel zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Das ist auch in der einschlägigen Fachliteratur zu finden (die Corporate IT befindet sich demnach im Bereich des Projektgeschäftes und des Integrationsgeschäftes).<sup>173</sup>

Schafft die Corporate IT es nicht, sich hier als zuverlässiger, kompetenter und bewährter Partner zu präsentieren, kann es schnell sein, dass die Bewertung der Leistungen rein über den Preis durchgeführt wird. Da die Corporate IT ausschließlich auf Standardprodukte, Standardlösungen sowie bewährte Prozesse ("Best Practice") setzt, wäre sie im Falle des Preisvergleichs leicht durch einen beliebigen Outsourcer zu ersetzen, der rein durch Skalierungseffekte im Stande wäre, deutlich günstiger Lösungen zu offerieren. Nur wenn die Corporate IT ihr Know-How in Form ihrer Erfahrung sowie ihrer Kundennähe entsprechend ausspielen kann, kann sie hier für den Kunden einen bessere Netto-Nutzen-Differenz liefern als der Mitbewerber.

Durch die Konzentration auf Qualität und Kompetenz kann die Corporate IT ebenfalls höhere Preise argumentieren. Dadurch würden beide Seiten des KKV's entsprechend positiv bewertet werden: bessere Netto-Nutzen-Differenz als der Mitbewerber bedeutet für den Kunden ein besseres Resultat, höhere Preise bedeuten mehr Einnahmen und dadurch einen positiven Kapitalbarwert auf Seiten des Lieferanten, d.h. der Corporate IT.

Zusätzlich wären Qualität und Kompetenz verteidigungsfähig; d.h. die Corporate IT könnte sich dadurch von jedem Mitbewerber ("Outsourcer") abheben. Die Kundennähe liefert hier den deutlichen Vorteil. Ein externer Dienstleister kann nicht dieses umfangreiche Wissen über den Kunden haben, den ein Teil des Konzerns hat.

---

<sup>173</sup> Vgl. Backhaus K./Voeth M. (2014), S.215. und S.351.

Diese Überlegungen zeigen das latente Problem des zentralen Standortes: Die Corporate IT kann Kompetenz und Qualität nur durch die Auswahl der entsprechenden Mitarbeiter sicherstellen; „geeignete, qualifizierte Mitarbeiter“ stellt das entsprechende strategische Ziel dar. Nun ist es aber so, dass der Standort im Rheintal rund um den Hauptsitz nur eine begrenzte Anzahl an menschlichen Ressourcen bietet, aus denen gewählt werden kann. Wenn das Wachstum des Konzerns weiter in dieser Geschwindigkeit durchgeführt wird, wird die Corporate IT vergleichbar wachsen müssen („es gibt entsprechende Kennzahlen: IT-Mitarbeiter je Mitarbeiter, ... - wie z.B. im Kapitel 2.2.3.2 Benchmark-Vergleich aufgeführt - über deren Aussagekraft natürlich diskutiert werden kann; unumstritten ist, dass mehr Mitarbeiter im Fachbereich ebenso mehr Mitarbeiter in der IT mit sich bringen, „in welchem Verhältnis auch immer“).

Zusätzlich zu dem möglichen Fachkräfteengpass kommt eine weitere Herausforderung eines globalen Konzerns: Anwesenheitszeiten! Der Fachbereich in Asien sowie der in Amerika arbeitet zu gänzlich anderen Zeiten, als der in Europa. Kann eine europäische IT Abteilung einen Fachbereich in Asien überhaupt sinnvoll unterstützen? Zusätzlich zur Anwesenheit kommen die kulturellen Unterschiede, die ebenfalls in einem globalen Konzern gemeistert werden müssen. Vor 10 Jahren war die SFS Gruppe hauptsächlich im europäischen Raum vertreten, aus dieser Zeit stammt die Struktur der Corporate IT. Doch in den letzten 10 Jahren hat sich viel getan.

Nur wenn die angesprochenen Herausforderungen entsprechend gemeistert werden können, sieht der Autor eine Chance für die Corporate IT, den Kunden langfristig zufriedenzustellen. Wenn der Kunde nicht entsprechend von der Qualität und der Kompetenz überzeugt werden kann, ist es leicht möglich, dass der Kunde die Dienstleistungen der Corporate IT (allesamt Standardlösungen!) rein über den Preis bewertet und dadurch bei einem externen Partner eine passendere Lösung findet.

## Literatur

### Bücher/Fachzeitschriften:

Arnolds H., Heege F., Röh C., Tussing W. (2013): Materialwirtschaft und Einkauf. Grundlagen – Spezialthemen – Übungen, 12. Auflage, Wiesbaden 2013.

Backhaus K., Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10 Auflage, München 2014

Backhaus K. (2006): Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV, in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 23 (August 2006), S. 7-10.

Belz C. (2006): Vom Leistungsvorteil zur Value Proposition, in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 23 (August 2006), S. 2-6.

Belz C., Zupancic D. (2010): Sales Driven Company, in: Marketing review St. Gallen, Ausgabe 27 (Februar 2010), S. 1.

Bergstom K., Anderson M. (2001): Delivering on Promises to the Marketplace: Using Employment Branding to Build Employee Satisfaction, in: Journal of Integrated Marketing Communications, Ausgabe 2000-2001 (2001), S. 52 – 56.

Bruckmeier K., Graf T., Rudolph H. (2010): Working Poor: Arm oder bedürftig?, in: AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv, Ausgabe 4 (September 2010), S. 201-222.

Bruhn M. (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, 6. Auflage, Stuttgart 2014.

Bruhn M., Stumpf M. (2008): Integrierte Kommunikation – Ein Bewertungsmodell für Communication Excellence, in: Marketing Review St. Gallen, 25. Ausgabe (Februar 2008), S. 14-19.

Bruhn M., Stumpf M. (2011): Entwicklungsstand der Integrierten Kommunikation in Unternehmen – Forschungsstand, empirische Befunde, Bewertungsansatz, in: Der

Markt – International Journal of Marketing, Ausgabe 50 (September 2011), S. 141-156.

Buhl H.U. (2012): Der Beitrag der Wirtschaftsinformatik zur Früherkennung und Vermeidung von „Black Swans“ bei IT-Projekten, in: Wirtschaftsinformatik, 54. Ausgabe (April 2012), S. 53-57.

Buhl H.U., Gneiser M.S., Heidemann J. (2009): Ein modelltheoretischer Ansatz zur Planung von Investitionen in Kundenbeziehungen, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 20. Ausgabe (August 2009), S. 175 – 195.

Buhl H.U., Meier M.C. (2011): Die Verantwortung der Wirtschaftsinformatik bei IT-Großprojekten, in: Wirtschaftsinformatik, 53. Ausgabe (April 2011), S. 59-62.

De Cannière M. H., De Pelsmacker P., Geuens M. (2010): Relationship Quality and Purchase Intention and Behavior: The Moderating Impact of Relationship Strength, in: Journal of Business and Psychology, Ausgabe 25 (März 2010), S. 87-98.

Chylla P. (2003): Der Wandel von der Konzern-DV zum etablierten Outsourcing-Dienstleister, in: Wirtschaftsinformatik, Ausgabe 45 (April 2003), S. 177-180.

Döring N., Bortz J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Berlin Heidelberg 2016.

Eggert A., Helm S. (2000): Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?, in: der markt, Ausgabe 153 (2000), S. 63-72.

Esch F.-R., Neudecker N., Einem E. (2010): Mehrwert für die Marke durch Kommunikation schaffen, in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 27 (Juni 2010), S. 8-14.

Forbes N., Wield D. (2002): From Followers to Leaders: Managing technology and innovation in newly industrializing countries, 1. Auflage, London 2002.

Gadatsch A. (2010): Grundkurs Geschäftsprozess-Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2010.

Geiger W. / Kotte W. (2008): Handbuch Qualität, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Gierl H., Bitz R. (2005): Zufriedenheit und Bindung von Kunden mit hohem Know-how Defizit gegenüber den Anbietern, in: der markt, 44. Ausgabe (September 2005), S. 127 – 141.

Grande E. (1989): Vom Monopol zum Wettbewerb, 1. Auflage, Wiesbaden 1989.

Haas A. (2009): Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ausgabe 79 (Jänner 2009), S. 7 - 30.

Hesseler M. (2009): Customizing von ERP-Systemen, in: Controlling & Management, Ausgabe 53 (November 2009), S. 48 – 55.

Hessler M., Görtz M. (2007): Basiswissen ERP-Systeme, 1. Auflage, Herdecke 2007.

Homburg Ch., Giering A., Hentschel F. (2003): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn M., Homburg Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 91 - 121.

Kroeber-Riel, W. (1993): Integrierte Marketing-Kommunikation, in: Thexis, 2. Ausgabe (1993), S. 2-5.

Lam S. Y., Shanker V. (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Ausgabe 32 (2004), S. 293-311.

Meffert H., Bruh M., Hadwich K. (2015): Dienstleistungsmarketing, 8. Auflage, Wiesbaden 2015.

Von Mises L. (1940): Nationalökonomie: Theorie des Handelns und Wirtschaftens, 1. Auflage, Genf 1940.

Moscho A., Richter A. (2010): Inhouse-Consulting in Deutschland. Markt, Strukturen, Strategien, 1. Auflage, Wiesbaden 2010.

Nienaber A.-M. (2011): Merkmale einer vertrauensvollen Kommunikation zwischen Organisationen – eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für Management, Ausgabe 6 (April 2011), S. 3-28.

Pilgram U., Vogedes A. (2014): Ein Geschäftssystem für ICT-Dienstleister nach industriellen Maßstäben, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Ausgabe 49 (Jänner 2014), S. 103-112.

Reeves R. (1963): Werbung ohne Mythos, 1. Auflage, München 1963.

Reinecke S. (2006): Creating Value Propositions, in: Marketing Review St. Gallen, 23. Ausgabe (August 2006), S. 1.

Roberts D. (1999): Integrierte Marketing-Kommunikation von Konzernen, 1. Ausgabe, Wiesbaden 1999.

Schwarz T. (2008): Integrierte Kommunikation, in Belz C., Schögel M. Arndt O., Walter V. (Hrsg.): Interaktives Marketing, 1. Auflage, Wiesbaden 2008.

Verbeck A. (1998): TQM versus QM: Wie Unternehmen richtig entscheiden, 1. Auflage, Zürich 1998.

### **Online:**

Apple (2015): Apple Inc. Konzernzahlen für Q4 2015, abrufbar unter <http://www.apple.com/de/pr/library/2015/10/27Apple-Reports-Record-Fourth-Quarter-Results.html> (14.04.2016)

Beckmann J., 2hm & Associates GmbH (2010): Fokus Mitarbeiterzufriedenheit 2010, abrufbar unter <http://www.2hm.at/Abstract-Fokus-Mitarbeiterzufriedenheit-2010.pdf> (05.05.2016).

Budzier A., Flyvbjerg B. (2011): Double Whammy – How ICT Projects Are Fooled by Randomness and Screwed by Political Intent, abrufbar unter [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2238057](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2238057) (29.05.2016).

Capgemini Studie IT Trends 2014, abrufbar unter <https://www.at.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/capgemini-it-trends-studie-2014.pdf> (08.03.2016).

Computerwoche, Hackmann J. (2004) <http://www.cowo.de/a/548617> (22.03.2016)

Geizhals (2016): Preisvergleichsseite

- Preis iPhone 6, aufrufbar unter [http://geizhals.at/?cat=umtsover&xf=1022\\_Apple&asuch=6s&bpmax=&v=e&hloc=at&hloc=de&hloc=pl&hloc=uk&filter=aktualisieren&plz=&dist=&mail=&sort=p&bl1\\_id=30](http://geizhals.at/?cat=umtsover&xf=1022_Apple&asuch=6s&bpmax=&v=e&hloc=at&hloc=de&hloc=pl&hloc=uk&filter=aktualisieren&plz=&dist=&mail=&sort=p&bl1_id=30) (18.02.2016)
- Preis Android Smartphones, aufrufbar unter [http://geizhals.at/?cat=umtsover&xf=152\\_4.7~2639\\_2~2302\\_1800~148\\_Android~842\\_1280x720~2607\\_2048#xf\\_top](http://geizhals.at/?cat=umtsover&xf=152_4.7~2639_2~2302_1800~148_Android~842_1280x720~2607_2048#xf_top), (18.02.2016)

Hönicke I. (2004) <http://www.zdnet.de/39124698> (05.03.2016)

IT Schulungen: SAP Schulungen, abrufbar unter <http://www.it-schulungen.com/seminare/sap/sap+module/index.html> (21.05.2016).

Kirchgeorg M. Erklärung Kundennutzen, abrufbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7783/kundennutzen-v7.html> (18.02.2016)

Löhr J. (2015) <http://www.faz.net/-gqe-88lnu> (18.02.2016)

Lünendonk (2015): Lünendonk®-Studie 2015: Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland, aufrufbar unter <http://lunenendok.de/pressefeed/lunenendok-studie-2015-der-markt-fuer-it-beratung-und-it-service-in-deutschland> (03.08.2016).

Marketagent (2012): Lifestyle Milieu Typologisierung, abrufbar unter [https://www.vgn.at/prod/800/pdf/nnw\\_lifestyleMilieuTypologisierung.pdf](https://www.vgn.at/prod/800/pdf/nnw_lifestyleMilieuTypologisierung.pdf) (12.05.2016).

Messerschmidt M., Schüle P., Murnleitner M. (2008) Der Wertbeitrag der IT zum Unternehmenserfolg, eine PwC Studie, abrufbar unter



[http://www.pwc.de/de/consulting/it/assets/pwc-studie\\_wertbeitrag.pdf](http://www.pwc.de/de/consulting/it/assets/pwc-studie_wertbeitrag.pdf)  
(05.05.2016).

Ogilvy & Mather Press Release 2010: SAP Launches A Call To Action For Business „Run Better“, abrufbar unter [http://www.ogilvy.com/News/Press-Releases/October\\_2010\\_SAP\\_Run\\_Better.aspx](http://www.ogilvy.com/News/Press-Releases/October_2010_SAP_Run_Better.aspx) (10.05.2016)

Olenski S. (2013): Why Integrated Marketing Communications Is More Important Than Ever, Forbes CMO Network, abrufbar unter <http://www.forbes.com/sites/steveolenski/2013/09/16/why-integrated-marketing-communications-is-more-important-than-ever/#6271ccb23254> (05.05.2016)

Powell S.G., Baker K. R., Lawson B. (2009): Errors in Operational spreadsheets, abrufbar unter <http://tuck-fac-cen.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/serp/Errors.pdf> (29.05.2016).

Roll O., Onlineauftritt roll-pastuch.de, zum Thema Westendorp-Methode, aufrufbar unter <http://www.roll-pastuch.de/de/unternehmen/pricing-lexikon/van-westendorp-price-sensitivity-meter> (19.07.2016).

Rösch P. (2014): Key-User planen neue Prozesse und schaffen Akzeptanz für neue Software, abrufbar unter <http://www.trovarit.com/public/downloads/1135.pdf> (08.03.2016).

SFS Gruppe Unternehmensseite:

- Unternehmensprofil:  
[http://sfs.biz/de/web/sfs\\_gruppe/unternehmensprofil/geschichte/geschichte\\_1.html](http://sfs.biz/de/web/sfs_gruppe/unternehmensprofil/geschichte/geschichte_1.html) (05.03.2016)
- Organisation:  
[http://sfs.biz/de/web/sfs\\_gruppe/unternehmensprofil/organisation\\_3/organisation\\_1.html](http://sfs.biz/de/web/sfs_gruppe/unternehmensprofil/organisation_3/organisation_1.html) (05.03.2016)
- Kennzahlen:  
[http://sfs.biz/de/web/sfs\\_gruppe/unternehmensprofil/kennzahlen\\_3/kennzahlen\\_2.html](http://sfs.biz/de/web/sfs_gruppe/unternehmensprofil/kennzahlen_3/kennzahlen_2.html) (05.03.2016)

- [http://sfs.biz/de/web/medien/medienmitteilungen/news\\_detail\\_35905729.html](http://sfs.biz/de/web/medien/medienmitteilungen/news_detail_35905729.html) (05.03.2016)
- Geschäftsbericht 2015  
[http://annualreport.sfs.biz/fileadmin/user\\_upload/redakteure/gb2015/pdf/de/SFS\\_GB2015\\_Vollbericht\\_DE.pdf](http://annualreport.sfs.biz/fileadmin/user_upload/redakteure/gb2015/pdf/de/SFS_GB2015_Vollbericht_DE.pdf) (23.04.2016)
- Unternehmensprofil  
[https://www.sfs.biz/sfsgroup/de/web/medien/unternehmensprofil\\_2/unternehmensprofil\\_1.html](https://www.sfs.biz/sfsgroup/de/web/medien/unternehmensprofil_2/unternehmensprofil_1.html) (28.07.2016)

## Statista

- Marktanteil, aufrufbar unter  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/184332/umfrage/marktanteil-der-mobilen-betriebssysteme-in-deutschland-seit-2009> (18.2.2016)
- Kaufkriterien Smartphone, aufrufbar unter:  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168767/umfrage/kaufkriterien-bei-neuanschaffung-eines-handys-smartphones> (31.08.2016).

Zara T. (2010): Unlocking the Power of Employees to Drive Success: Actionable Ideas for Companies of Any Size, abrufbar unter  
<http://jimc.medill.northwestern.edu/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/archives/2012/Unlockingpower.pdf> (05.05.2016).

## **Interna der SFS Gruppe:**

2014\_IT Kundenbetreuung.ppt

2015\_IT\_Service\_Level\_Report\_EN.pptx

Aufgaben\_KeyUser\_DV\_DE.doc

Change\_Management.pdf

Detail\_IT-Service\_Management.pdf

Die\_IT\_stellt\_sich\_vor.pptx

IT\_Pressemappe\_2008.ppt

organigramm-services.ppt

Praesentation SFS Group\_DE\_July 2014.pptx

SFS\_IT\_Pikett\_2015.pptx

Steckbrief\_CorporateIT.pdf

Steckbrief-ccLogistik.pdf

Interne Dokumente können per e-Mail (rene.pilz@sfs.biz) vom Autor direkt angefordert werden.

### **Verschiedenes:**

Gatzweiler A. (2012), Skriptum SWOT-Analyse, RWTH Aachen, Technologie- und Innovationsmanagement, abrufbar unter  
<http://www.innovationsmethoden.info/files/method/SWOT%20Analyse.pdf>  
(23.04.2016)

Schneider M. (2011), Nutzenorientierte Kommunikation des Wertbeitrags der IT-Abteilung der SFS services AG. Umfrage durchgeführt im Jahr 2011 als Praxisprojekt an der FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Vollert K. (2015), Skriptum Grundlagen des Marketing, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Überarbeitete Version aus dem Jahr 2015

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Zwischenwasser, den 10. Oktober 2016

Ing. René Pilz